

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 334.711

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»**

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЛ-91мп
Вітченківський Олег Ігорович _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ШКРОБОТ Маріна Володимирівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студента

Вітченківському Олегу Ігоровичу

- 1. Тема дисертації** «Формування логістичної стратегії підприємства», наукова керівниця дисертації ШКРОБОТ Маріна Володимирівна, доц., к.е.н., затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес формування логістичної стратегії промислового підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти формування логістичної стратегії підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст ефективної логістичної системи підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи ефективного функціонування логістичної системи підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективної логістичної системи промислового підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ТОВ «МАМАЛЮК» на предмет виявлення можливостей формування логістичної системи;
- оцінити проблеми, що уповільнюють формування логістичної системи підприємства;
- виявити головні складові процесу формування логістичної системи ТОВ «МАМАЛЮК»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити етапи формування логістичної системи промислового підприємства;
- розробити програму впровадження мікрологістичної системи ТОВ «МАМАЛЮК»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованої системи.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Бізнес-модель ТОВ «Мамалюк»
- 2) Організаційна структура підприємства ТОВ «Мамалюк»
- 3) Основні завдання системи управління ТОВ «Мамалюк»
- 4) Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності «Мамалюк» за 2017 – 2019 роки
- 5) SWOT-аналізи ТОВ «Мамалюк»
- 6) PEST-аналізи ТОВ «Мамалюк»
- 7) Аналіз конкурентів ТОВ «Мамалюк»
- 8) Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт (складено автором на основі даних компанії)
- 9) Оцінка фінансової незалежності ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт (складено автором на основі даних компанії)
- 10) Основні логістичні стратегії та шляхи їх реалізації
- 11) Імітаційна модель логістичного сервісу на ТОВ «Мамалюк»
- 12) Узагальнений вид імітаційної моделі структури логістичного сервісу
- 13) Перелік найбільш значущих для покупців послуг після впровадження моделі

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Формування логістичної системи промислового підприємства: етапи та проблеми» у Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка» (фахове видання);
- 2) Стаття «Задачі та напрями формування мікрологістичної системи промислового підприємства» у Збірнику наукових праць учасників V Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством
- 3) Тези «Особливості впровадження мікрологістичної системи на українських підприємствах», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування логістичних стратегій підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Мамалюк» на предмет виявлення можливостей впровадження логістичної стратегії	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективне впровадження логістичної стратегії на підприємство	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних етапів впровадження логістичної стратегії підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування логістичної стратегії та програми її впровадження для ТОВ «Мамалюк»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованої логістичної стратегії	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Олег ВІТЧЕНКІВСЬКИЙ

Наукова керівниця

Маріна ШКРОБОТ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства» містить 95 сторінок, 21 таблицю, 16 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

У зв'язку зі спадом виробництва значно скоротилися товарні потоки і, як наслідок, ринок перевізних послуг. Тривала економічна нестабільність, що зумовили зниження прибутку, змусила керівників підприємств, що зазнають фінансові труднощі, звернути пильнішу увагу на діапазон видів діяльності і привела до розуміння необхідності розробки стратегії, що дозволяє не тільки вижити, а й пристосуватися до постійно змінюваних умов конкуренції на ринку.

Метою роботи є формування логістичної стратегії підприємства (за матеріалами ТОВ «Мамалюк»).

З урахуванням визначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- визначити сутність і специфіку логістичної стратегії підприємств;
- розглянути методи оцінки логістичної діяльності торгових підприємств;
- дослідити зарубіжний досвід організації логістичної діяльності торгових підприємств;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мамалюк»;
- здійснити аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Мамалюк»;
- провести аналіз та оцінку логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є логістична стратегія підприємства.

Предметом дослідження є формування логістичної стратегії ТОВ «Мамалюк».

У роботі використані, системний і комплексний підходи до формування і реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства; а також методи логічного і економіко-статистичного аналізів, зокрема: аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження; порівняння - для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; рядів динаміки - для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки - для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня функціонування підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що проведені заходи щодо формування логістичної стратегії можуть стати важливим етапом в конкурентній боротьбі і розвитку компанії.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Мамалюк».

Ключові слова: логістична стратегія, логістичне управління, логістична система, ефективність.

ABSTRACT

Master's thesis on «Formation of logistics strategy of the enterprise» includes 95 pages, 21 tables, 16 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 41 items.

Due to the decline in production, trade flows and, as a consequence, the market for transportation services decreased significantly. Prolonged economic instability, which has led to declining profits, has forced managers in financial difficulties to pay more attention to a range of activities and led to an understanding of the need to develop a strategy that not only survives but also adapts to ever-changing market conditions.

The purpose of the work is the formation of the logistics strategy of the enterprise (according to the materials of LLC "Mamalyuk").

Taking into account the defined purpose, the following tasks were solved in the work:

- determine the essence and specifics of the logistics strategy of enterprises;
- consider methods for evaluating the logistics activities of commercial enterprises;
- to study foreign experience in the organization of logistics activities of trade enterprises;
- provide organizational and economic characteristics of LLC "Mamalyuk";
- to analyze the financial performance of LLC "Mamalyuk";
- to analyze and evaluate the logistics activities of Mamalyuk LLC;
- propose measures to optimize the logistics activities of the enterprise;
- evaluate the effectiveness of the proposed measures.

The object of research is the logistics strategy of the enterprise.

The subject of the study is the formation of the logistics strategy of LLC "Mamalyuk".

The system and complex approaches to formation and realization of logistic strategy of development of the enterprise are used in work; as well as methods of logical and economic-statistical analysis, in particular: analysis and synthesis - to detail the object of study; comparison - to compare the actual data of the reporting year with data for the previous period; time series - to characterize the change over time in the indicators of the research question; integrated assessment - to analyze the relative change and generalization of the level of functioning of the enterprise.

The practical significance of the work is that the measures taken to form a logistics strategy can be an important stage in the competition and development of the company.

The obtained results can be used and implemented in Mamalyuk LLC.

Keywords: logistics strategy, logistics management, logistics system, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.....	11
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність і специфіка логістичної стратегії підприємства	11
1.2. Сучасні практики до організації логістичної діяльності підприємства	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства	27
РОЗДІЛ 2.....	35
ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАМАЛЮК»	35
2.1. Дослідження передумов формування логістичної стратегії ТОВ «Мамалюк»	35
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк»	64
2.3. Структуризація проблем формування логістичної стратегії підприємства.....	67
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3.....	72
РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАМАЛЮК»	72
3.1. Вибір напрямків формування логістичної стратегії підприємства.....	72
3.2. Заходи щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства	75
3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів.....	83
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Здійснювані в Україні економічні перетворення докорінно змінили становище підприємств виробничої інфраструктури, в тому числі транспортних, які забезпечують функціонування всіх галузей економіки. У зв'язку зі спадом виробництва значно скоротилися товарні потоки і, як наслідок, ринок перевізних послуг. Тривала економічна нестабільність, що зумовили зниження прибутку, змусила керівників підприємств виробничої інфраструктури, що зазнають фінансові труднощі, звернути пильнішу увагу на діапазон видів діяльності і привела до розуміння необхідності розробки стратегії, що дозволяє не тільки вижити, а й пристосуватися до постійно змінюваних умов конкуренції на ринку. Однак, робота, що проводиться в цьому напрямку підприємствами і, перш за все, транспортними, може привести до компенсації втрат прибутку від профільного виду діяльності (перевезень) тільки в тому випадку, якщо вони приймають на озброєння сучасні підходи і виробляють свою стратегію на їх основі.

Одним з таких підходів є логістичний. Значення його підтверджується світовим досвідом, який свідчить про те, що розробка стратегічних планів розвитку сфери обігу на логістичних засадах дозволила підвищити роль виробничої інфраструктури і зайняти їй ключову позицію в логістиці.

У процесі планування стратегії підприємства повинні не тільки враховувати свої потенційні можливості, але і вибирати рентабельні види діяльності. Так, одним з перспективних для автотранспортних підприємств є надання сервісних послуг. Це обумовлено підвищенням рівня моторизації населення, збільшенням кількості транспортних засобів у власності підприємств різних організаційно-правових форм. Відсутність у таких власників транспортних засобів спеціально оснащеної технічної бази для обслуговування і ремонту загострює проблеми, пов'язані з ліцензуванням, безпекою дорожнього руху, екологією.

Великий внесок у стратегічний менеджмент зробили зарубіжні автори, такі як Б. Лемпел, І. Ансофф, Г. Минцберг, М. Портер, Г. Альстренд. Українські вчені, такі як Р. Ларінова, О. Тридіда, приділяють значну увагу розгляду логістичних стратегій. Значний внесок у дослідження питань у здійсненні раціональної організації роздрібної торгівлі зробили такі науковці як Ф. Заставний, О. Алимов, Е. Алаєв, З. Герасимчук, В. Варламов, Н. Агафонов, М. Некрасов, С. Іщук, В. Павленко, Д. Стеченко, А. Федорищева, Л. Чернюк та багато інших. Але, і надалі невирішеними є питання, що стосуються правильного вибору логістичної стратегії, яка забезпечить ефективну діяльність підприємства.

Метою даної роботи є формування логістичної стратегії підприємства (за матеріалами ТОВ «Мамалюк»).

З урахуванням визначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- визначити сутність і специфіку логістичної стратегії підприємств;
- розглянути методи оцінки логістичної діяльності торгових підприємств;
- дослідити зарубіжний досвід організації логістичної діяльності торгових підприємств;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мамалюк»;
- здійснити аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Мамалюк»;
- провести аналіз та оцінку логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність пропонованих заходів.

У роботі використані, системний і комплексний підходи до формування і реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства; а також методи логічного і економіко-статистичного аналізів, зокрема: аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження; порівняння - для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; рядів динаміки - для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної

оцінки - для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня функціонування підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є сучасні теорії стратегічної політики, періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, спеціалізована економічна література, періодичні видання, аналітичні дані по діяльності підприємства.

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновком, списком літератури, що включає 41 джерело. Робота викладена на 95 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і специфіка логістичної стратегії підприємства

Термін "стратегія" етимологічно походить від грецького слова "стратегія", яке використовувалося для опису найважливішої частини військового мистецтва. Коли ми звертаємось до економічної сфери діяльності, під стратегією розуміємо довгострокові плани управління, спрямовані на зміцнення своїх позицій, задоволеність споживачів та досягнення довгострокових цілей. Крім того, існує таке розуміння економічної стратегії, як довгострокові наміри керівників у галузі маркетингу, виробництва, фінансів, комерції та людських ресурсів. Зміни у визначенні поняття "стратегія" відбулися разом із змінами у зовнішньому середовищі. Стратегія необхідна для того, щоб будь-який бізнес, який претендує на успіх, міг визначити, в якому напрямку він рухатиметься. По суті, вибір стратегії означає, що певний напрямок вибирається з усіх можливих шляхів та напрямків дій, які відкриваються для компанії. Стратегічний рівень управління логістикою визначає систему цілей та напрямів розвитку корпоративної логістики, а також принципи оцінки бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, компанії формують портфель функціональних стратегій. Логістика як одна з функцій відображає напрямок реалізації загальної стратегії з використанням інструментів управління логістикою [1].

Логістична стратегія - функціональна стратегія компанії, визнана в логістичних системах і заснована на оптимізації запасів, мінімізації часу переміщення матеріалів та виробів, забезпеченні високого рівня логістичних послуг та забезпеченні мінімально прийнятого рівня загальних витрат у логістичному каналі .

Різні автори пропонують різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій, деякі з яких наведені в таблицях. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація логістичної стратегії

Автор	Поняття
Д. Уотерсом	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [2]
В.І.Сергєєв	Логістична стратегія - це довгострокове, якісно визначене направлення розвитку логістики, що стосується форм та засобів її реалізації у фірмі, між функціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульоване вищим менеджментом компанії в залежності з корпоративними цілями, направлена на оптимізацію ресурсів компанії при управлінні основними і супутніми потоками [3]
Є. В. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [4]
О.М. Родникова	Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [5]
Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary	Логістична стратегія - це ключові показники результативності логістичної діяльності, під якими розуміється необхідний та достатній ряд порівняно легко застосовуваних показників результативності (продуктивності), що дозволяють зв'язувати виконання логістичного плану з основними функціями та результатами управління товарним потоком (маркетингом, продажем, виробництвом та логістикою) і таким чином визначити потребу у коректуючи діях. Дане трактування визначає логістичний потенціал як одну з найважливіших складових загального потенціалу конкурентноздатності фірми, а також підкреслює той факт, що стратегічний розвиток підприємства та вибір його логістичної стратегії є взаємоузріжженими [6]
А.І. Семененко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)» [7]

Враховуючи наведені концепції різних авторів, можна зробити висновок, що логістична стратегія - це спосіб забезпечення основної стратегії

компанії. Використання логістичних стратегій сприяє найбільш ефективному розвитку компанії. На наш погляд, логістичну стратегію можна описати як взаємозв'язок між заходами, рішеннями та методами для ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

На думку О.М. Формування стратегічних цілей; Аналіз логістичного середовища компанії; Проведення логістичного аудиту; Приймайте стратегічні логістичні рішення [8]. Є. В. Крикавський наголошує на важливості системного підходу до розробки стратегій розвитку логістики, який повинен бути пов'язаний з іншими функціональними стратегіями та забезпечувати оптимальне впровадження конкурентної стратегії компанії та охоплювати всі сфери діяльності компанії. Реалізація логістичної стратегії вимагає таких умов: наявність корпоративної стратегії та стратегій підтримки; можливість визначати розмір і структуру виробництва (реалізації) з точки зору матеріально-технічних вимог; наявність вертикальної інтеграції логістичних напрямків компанії; існування структури постачання, виробництва та реалізації, яка орієнтована на матеріальні потоки; Відповідність управлінським та інформаційним системам; вжити відповідних заходів для підвищення ефективності; Дотримання ступеня автоматизації діяльності компанії, руху товарів та інформації [9].

Зміст логістичної стратегії розвитку роздрібних торговельних мереж є багатограним та базується на механізмі реалізації стратегії, формулюванні мети та цілей територіальної організації роздрібної торговельної мережі, виборі принципів реалізації стратегії, виборі базової та допоміжних стратегій. Логістична стратегія розвитку роздрібної торговельної мережі - це план розміщення роздрібних торговельних об'єктів по всій державній території та за її межами, що забезпечує оптимальність, перспективу розвитку, високу результативність, складське господарство. Формування логістичної стратегії розвитку мережі відбувається поетапно. Вони включають: аналіз логістичної системи мережі, розробка моделі логістичної стратегії, впровадження логістичної стратегії, впровадження альтернативної логістичної стратегії,

здійснення контролю за реалізацією стратегії.

Діагностика логістичної системи проводиться на етапі аналізу, результатом якої є формулювання ключових компонентів успіху, на які має орієнтуватися логістична стратегія. Аналізуючи зовнішнє середовище мережі важливо визначити усі можливі фактори, що впливають на функціонування логістичної системи. До таких чинників відносяться: логістика конкурентів, постачальників і покупців, логістична інфраструктура країни і регіону. Натомість внутрішній аналіз ще можна назвати «аналізом інструментів логістики мережі», він стосується елементів логістичних процесів (запасів, матеріалопотоків, логістичної інфраструктури, логістичних витрат, інформаційних потоків) та логістичної системи роздрібного підприємства. При використанні традиційних методів стратегічного аналізу (екстраполяції, дерево рішень, нормативно-балансовий та інші), можна реалізувати аналіз середовища та інструментів логістики для роздрібного підприємства.

Логістичну стратегію низьких витрат, що супроводжується процесом стандартизації та має на меті досягнення заощадження діяльності мережі, можна виділити на етапі розробки моделі. Стандартизації підлягають обладнання, процедури, документи, різні організаційні структури, що забезпечує зниження витрат логістичних систем.

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат передбачає скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях, оптимізацію рівнів запасів у логістичній системі, рішень в окремих функціональних областях, логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат [10]. Щоб показати взаємозв'язок стратегії, логістичної стратегії, логістичної стратегії роздрібного торгового підприємства та мережі, побудуємо схему. За умов ефективного формування та використання логістичних стратегій відбувається підвищення рівня обслуговування клієнтів та зниження всіх витрат, тобто збільшується ефективність діяльності та досягнення цілей торговельної мережі, а саме, з'являються перспективи росту та розвитку господарювання. Вважаємо, що логістичні стратегії слід розглядати і

класифікувати відповідно до рівня їх застосування, що дозволяє сформулювати єдиний науково-практичний комплексний підхід.

Слід розділяти логістичні стратегії на чотирьох рівнях:

1) рівень стратегічної компетенції (призначення стратегій – виконання стратегічної мети логістики на підприємстві. Дані стратегії знаходять своє місце у формулюванні корпоративної стратегії та довгострокових цілей підприємства, формулюванні логістичної місії);

2) рівень ключових логістичних орієнтирів (призначення стратегій – визначення базових орієнтирів у здійсненні логістичного менеджменту на підприємстві. Стратегії ключових логістичних орієнтирів визначають: за рахунок яких елементів логістичної діяльності буде досягнуто поставлені мету та цілі логістики, підприємства в цілому);

3) рівень логістичних стратегій виконавчого рівня (призначення стратегій – забезпечення виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня шляхом їх конкретизації. Виконавчі стратегії конкретизують: за рахунок яких ключових складових логістичної діяльності буде досягнуто поставлених пріоритетів діяльності підприємства, його конкурентні переваги);

4) рівень логістичних функцій та операцій (призначення стратегій – забезпечення досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах. Дані стратегії слугують більш конкретизованим орієнтиром під час прийняття та реалізації окремих логістичних функцій та операцій).

Стратегії рівня стратегічної компетенції вважаємо за доцільне розподілити відповідно до орієнтації на потреби учасника логістичного ланцюга:

1) стратегія, орієнтована на задоволення потреб споживачів (споживчо-орієнтована стратегія);

2) стратегія, орієнтована на задоволення потреб організатора логістичного ланцюга та його суб'єктів (внутрішньо-орієнтована стратегія);

3) стратегія, орієнтована на задоволення потреб власників ресурсів

(ресурсно-орієнтована стратегія);

4) стратегія узріжених потреб (стратегія широкої інтеграції).

Стратегії ключових стратегічних орієнтирів необхідно розглядати відповідно до стратегій рівня стратегічної компетенції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегії ключових стратегічних орієнтирів логістики

№ з/п	Стратегії рівня стратегічної компетенції	Стратегії ключових стратегічних орієнтирів
1.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб споживачів	<ul style="list-style-type: none">- Стратегія максимального рівня обслуговування- Стратегія забезпечення низьких цін- Стратегія мінімального часу доставки- Стратегія максимальної якості- Стратегія гнучкості системи обслуговування
2.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб організатора логістичного ланцюгу та його суб'єктів	<ul style="list-style-type: none">- Стратегія мінімальних логістичних витрат- Стратегія мінімальних логістичних активів- Стратегія мінімального логістичного циклу- Стратегія гнучких логістичних ланцюгів- Стратегія інноваційної логістики- Стратегія максимальної якості
3.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб власників ресурсів	<ul style="list-style-type: none">- Стратегія мінімальних логістичних витрат- Стратегія довгострокових союзів- Стратегія максимального рівня обслуговування- Стратегія максимальної якості
4.	Стратегія узгоджених потреб	<ul style="list-style-type: none">- Стратегія узгоджених оптимальних логістичних витрат- Стратегія гнучких логістичних ланцюгів- Стратегія інтегрованих логістичних ланцюгів- Стратегія формування конкурентних логістичних ланцюгів

Джерело: [41]

Якщо стратегії ключових стратегічних орієнтирів визначають бажаний стан, який необхідно досягти в довгостроковій стратегічній перспективі, то стратегії виконавчого рівня визначають перелік дій в найближчій перспективі для досягнення бажаного результату.

Серед корпоративних стратегій виділяють чотири групи так званих «еталонних» стратегій: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікації та стратегії скорочення [11, с. 212].

Логістичні стратегії виконавчого рівня призначені для реалізації корпоративної стратегії на основі базових орієнтирів логістичної діяльності, встановлених логістичними стратегіями вищого рівня. Слід зауважити, що дані стратегії пропонують механізм та шлях розвитку логістичної діяльності підприємства. Останнім рівнем стратегій логістики на підприємстві мають бути стратегії логістичних функцій та операцій, які по своїй суті є загальною рекомендацією для дій в кожній конкретній логістичній функції. Таких стратегій на практиці може бути достатньо багато, їх особливість пов'язана зі специфікою діяльності підприємства та умов його зовнішнього середовища.

Їх можна класифікувати крізь призму логістичних функцій:

- 1) логістичні стратегії постачання;
- 2) логістичні стратегії виробництва;
- 3) логістичні стратегії розподілу;
- 4) логістичні стратегії управління запасами;
- 5) логістичні стратегії складування;
- 6) логістичні стратегії транспортування;
- 7) логістичні стратегії управління інформаційними потоками;
- 8) логістичні стратегії обслуговування;
- 9) логістичні стратегії тари та пакування.

Або крізь призму засобів управління логістикою:

1) Логістичні стратегії управління інтегрованими логістичними потоками (стратегія управління матеріальними потоками, стратегія управління інформаційними потоками, стратегія управління фінансовими потоками, стратегія управління потоками послуг);

2) логістичні стратегії управління логістичною системою компанії (стратегії логістичних підсистем, майже ідентичні стратегіям логістичних функцій);

3) Логістичні стратегії управління логістичним ланцюгом (логістичні стратегії побудови ланцюгів, логістичні стратегії взаємодії в ланцюзі, логістичні стратегії розвитку логістичних ланцюгів).

Метою логістичної стратегії розвитку бізнесу є успішна робота, побудова організації, виклик конкуренції, подолання непередбачених обставин, здобуття конкурентних позицій на ринку та вирішення внутрішніх проблем. Іншим важливим критерієм є рішучість, тобто спрямованість на досягнення цілей з урахуванням усіх ризиків.

1.2. Сучасні практики до організації логістичної діяльності підприємства

Приведемо приклади успішної практики щодо реалізації компаніями логістичних стратегій:

1. «Нестле Фуд». Корпорація Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A. представлена на українському ринку з 1996 року. Основний профіль компанії «Нестле Фуд» - це виробництво і продаж продуктів харчування. Сьорікні «Нестле Фуд» є лідером українського ринку кави, ринку шоколадних виробів і дитячого харчування. Також «Нестле Фуд» проявляє велику активність в сфері виробництва морозива і бульйонних кубиків. Багаторічний успіх «Нестле Фуд» на українському ринку був досягнутий завдяки ряду факторів.

Спочатку компанія зміцнила свої позиції та розширила свою присутність в Україні, інвестуючи в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активно просуваючи бренди та постійно розширюючи та розвиваючи національну мережу збуту. «Нестле Фуд» використовує функцію лінійної функції для управління логістикою. Ця структура дозволяє ефективно управляти логістичною діяльністю «Нестле Фуд» та забезпечує функціональний розподіл управлінської роботи на структурні підрозділи та інтеграцію логістичного процесу у всій компанії. Корпоративна стратегія «Нестле Фуд» полягає у довгостроковому інвестуванні у виробництво та логістику. В рамках цієї стратегії компанія активно інвестує в місцеве

виробництво, розробку продукції, що відповідає російським смакам і традиціям, а також використання місцевої сировини та компонентів. Основними компонентами виробничої та маркетингової стратегії «Нестле Фуд» є:

Бажання бути високоефективним виробником з низькими виробничими витратами та першокласною якістю продукції;

- розробка нових виробничих проектів;
- застосування сучасних виробничих та інформаційних технологій;
- Використання сучасних методів планування та управління.

Ключовими факторами конкурентоспроможності «Нестле Фуд» є ретельне вивчення ринку, аналіз, його динаміка, вивчення взаємозв'язків між компаніями та споживачами, аналіз конкурентів, прогнозування кон'юнктури ринку, розробка нових товарних пропозицій та управління товарами, створення політики брендингу, підвищення конкурентоспроможності товарів, розробка стратегій і тактик зміни цін, встановлення знижок і надбавок, врахування витрат на маркетинг, рекламу, особисті продажі та акції.

Основними завданнями корпоративних та маркетингових стратегій є: постійне впровадження нових підходів та інноваційних ідей у стратегічних областях якості, витрат, диференціації та спрямованості, а також прогнозування споживчого попиту та їх задоволення. Для підтримки виробництва «Нестле Фуд» використовує логістичну концепцію / систему ERP, що розглядається як ефективний інструмент для планування та реалізації стратегічних цілей компанії у сферах логістики, маркетингу, виробництва та фінансів. «Нестле Фуд» має розгалужену систему зберігання, в якій використовуються лише великі регіональні або національні склади, більшість з яких розташовані в безпосередній близькості від виробників. Основна робота складу - це створення збалансованого асортименту продукції, що відповідає попиту споживачів. Продукція з 7 заводів продається лише через головний офіс Москви та регіональні офіси «Нестле Фуд». Дистрибуція є невід'ємною частиною логістичної системи компанії, що забезпечує найбільш ефективну

організацію розподілу продукції. Дистрибуція охоплює весь ланцюг системи дистрибуції: маркетинг, транспортування, зберігання та інші. Постачальники, що використовуються компанією, постачають виробничі підрозділи комплектуючими, напівфабрикатами, запасними частинами, сировиною, робочою силою, паливом та енергією, а також різними послугами, необхідними для організації виробництва та реалізації продукції.

Найважливішою логістичною стратегією «Нестле Фуд» є стратегія ECR (негайне реагування на потреби ринку). Для оцінки ефективності логістики на рівні компанії компанія використовує інформаційну систему, яка дозволяє оцінити всі аспекти логістичної операції відповідно до обраної логістичної стратегії. Це перша і найважливіша передумова отримання високого прибутку з використанням логістики. Сучасна інформаційна система підприємства класу ERP дозволила інтегрувати управління рухом матеріальних потоків, пов'язаних із закупівлями, транспортуванням, зберіганням, складування та розподілом. Сучасні логістичні технології компанії забезпечують своєчасне отримання та обробку необхідної інформації в режимі реального часу. Компанія розглядає комп'ютеризацію всіх функціональних відділів логістики як важливе джерело збільшення прибутку.

Логістика «Нестле Фуд» також покращується завдяки тісній співпраці, співпраці з діловими партнерами, постачальниками, оптовиками тощо. З цією метою компанія використовує логістичні технології та програмне забезпечення SCM - «Управління ланцюгами поставок». Ретельний розвиток логістичних процесів, набір кваліфікованих кадрів та їх подальше навчання забезпечують якісне впровадження всіх логістичних процесів, сприяють зростанню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності компанії. «Нестле Фуд» використовує кілька інформаційних систем: EME і Oral (системи складського і виробничого обліку продукції), які використовуються на кожному складі і виробництві. Об'єднує ці програми операційна система обліку NEZUM (розробка «Нестле»), яка служить для координації поставок, виробництва і розподілу. Наприклад, система координації ланцюгів поставок

полягає в розбитті фізичних потоків на незалежні періоди транспортування і складування, підготовці інформації про фазу і стані потоку в реальному масштабі часу. Завдяки періодичної модернізації даних систем Компанії вдається постійно покращувати управління постійно ускладнюються логістичними процесами і підвищувати ефективність бізнесу.

2. «Авентіс Анімаль Нютрісьон Євразія». Товариство з обмеженою відповідальністю «Авентіс Анімаль Нютрісьон Євразія» (Aventis Animal Nutrition Eurasie) зі 100%-вим іноземним капіталом, створене рішенням єдиного засновника - акціонерного товариства «Авентіс Анімаль Нютрісьон С.А.» (Aventis Animal Nutrition S.A). Компанія «Авентіс» - міжнародна компанія, що має великий досвід в галузі торгівлі сільськогосподарськими та фармацевтичними товарами. Центральний офіс компанії розташований у Франції в Страсбурзі. Основними видами діяльності Компанії є наукові дослідження в області харчування і здоров'я сільськогосподарських тварин, виробництво і продаж продуктів харчування і продукції, пов'язаної зі здоров'ям сільськогосподарських тварин.

Компанія притримується трьох стратегій:

1. Примножувати свої зусилля в області досліджень і розвитку. Збільшуючи можливості в області дослідження і розвитку, Компанія таким чином готується до майбутнього. Її дослідження спрямовані на пошуки:

- нових способів виробництва більш простих, менш дорогих продуктів, нових технологій, що дозволяють поліпшувати якість продуктів, що продаються в даний час;

- нових способів застосування своїх продуктів (так, з окремих вітамінів «Авентіс Анімаль Нютрісьон» розроблені і впроваджені у виробництво спеціально збалансовані вітамінні суміші з урахуванням різних вікових груп птахів і тварин);

- нових продуктів, які доповнюють фірмову гаму харчових добавок Компанії і відкривають нові ринки.

2. Застосовувати обладнання, яке краще відповідає ринковим змінам і знижує собівартість виробництва.

3. Посилити децентралізацію управління бізнесом в регіонах, щоб наблизити до регіональних виробництв рішення, спрямовані на просування торгових марок і поліпшення обслуговування клієнтів.

На українському ринку «Авентіс» використовує ринкові і організаційні можливості для поліпшення свого становища щодо конкурентів. Вище керівництво Компанії стежить за тенденціями ринку сировини, воно визначає варіанти дій для департаменту закупівель. Компанія постійно контролює тенденції в своїй галузі і стежить за тим, що планують зробити або роблять конкуренти, а також намагається передбачити такі зміни. На світовому ринку «Авентіс» займає третє місце. Для здійснення маркетингової стратегії компанія проводить наступну роботу:

- встановлення ліцензійних урік з вітчизняними товаровиробниками;
- інвестиції в вітчизняних товаровиробників;
- реклама, зв'язки з громадськістю;
- розширення асортименту продукції;
- включення до асортименту продукції товарів і послуг інших фірм (зарубіжних і вітчизняних);
- лобіювання інтересів в державних структурах;
- сегментація клієнтів (за ознаками значущості на ринку України і СНД, прибутковості для «Авентіс», прихильності інтересам Компанії) з метою визначення того, які компанії необхідно залучати в клієнтську базу.

Основні елементи стратегії «Авентіс» полягають у наступному:

- якість. Мета - забезпечити постійне поліпшення якості продукції, закупівля сировини і комплектуючих більш високої якості, що дозволить скоротити виробничі витрати і витрати, пов'язані з внутрішнім контролем якості (план нульового рівня дефектів, контроль якості процесу, сертифікація якості). Технічний відділ компанії проводить сертифікацію якості, в рамках

якої відбуваються узріжені випробування якості партії товару і покупцеві надається інформація про результати випробувань. Інвестування в науково-дослідні проекти, державні структури.

- управління запасами. Аналіз оперативної інформації про запаси з усіх важливих позицій номенклатури сировини, матеріалів, готової продукції з урахуванням урік про партнерство з ключовими постачальниками. Застосування інформаційної системи моніторингу своєчасності поставок і закупівель товарів.

- транспортні технології постачання. Електронний обмін даними з основними постачальниками для спрощення у рік і прискорення взаємодії. Концепція управління ланцюгом постачання передбачає інтеграцію інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача і спільне управління запасами продукції на складах Компанії.

- інновації. Запропонувати покупцеві інноваційні технічні рішення і якісне обладнання для виробництва преміксів для сільськогосподарських тварин з вітамінів, що поставляються Компанією.

- закупівля матеріальних ресурсів. Купівля сировини під власну марку. Компанія купує сировину для виробництва окремих вітамінів у інших компаній (виробників), маючи з ними уріку про покупку сировини і просуванні продукту під власним брендом.

- закупівля готової продукції. Придбання готової продукції у вітчизняних виробників, що дозволяє мати повний асортимент продукції для задоволення потреб основної клієнтури і отримання прибутку.

Логістична стратегія «Авентіс» полягає у забезпеченні високої якості логістичного сервісу в постачанні при оптимізації цін на закуповувані матеріальні ресурси і готову продукцію під впливом ринкової кон'юнктури.

Для реалізації даної стратегії «Авентіс» передбачає вирішення наступних завдань:

1. Розвиток відносин з постачальниками:

- розумний облік взаємних корпоративних інтересів між постачальниками і «Авентіс»;
- наларікження з постачальниками партнерських відносин, резервні постачальники по деяких продуктах з метою звести ризик недопоставок до мінімуму;
- забезпечення добре наларікжених інформаційних каналів зв'язку з постачальниками;
- стабільний потік точної інформації про необхідні поставки;
- використання логістичних технологій VMI і JIT.

2. Оптимізація рівнів запасів у складській системі при забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів:

- скорочення запасів з 6 до 4 тижнів для продуктів, що поставляються з Франції, і встановлення тісної співпраці з російськими постачальниками, що дозволяють мати мінімальний запас продукції на складі Компанії або зовсім не мати його, а доставляти товари в міру надходження замовлення від клієнтів в режимі JIT;
- управління процедурами замовлень (управління і контроль замовлень клієнтів здійснюються відділом «Турбота про клієнтів» при взаємодії з відділом логістики та комерційної командою) забезпечує високу якість обслуговування клієнтів при мінімальних розмірах страхових запасів;
- управління виробничими запасами (відділ логістики інформує щомісяця виробника про потреби в продукції на три місяці вперед з метою планування графіків виробництва, мінімізації рівня запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу).

В основі оптимізації параметрів логістики закупівель лежать:

- довгострокові партнерські відносини з кредитування закупівель з «Авентіс АН Франція», а також з вітчизняними постачальниками.
- внутрішні пріоритети виробництва і розподілу, пошук компромісів між різними структурними підрозділами Компанії.

– облік відмінностей в поставках продукції різних номенклатурних (асортиментних) груп: товари виробництва «Авентіс АН Франція», які поставляються на склад Компанії згідно з розрахунками потреб і прогнозами продажів, наданих комерційною групою; товари, потреба в яких виникає непередбачено і не потребують тривалого зберігання, закупаються в терміни, близькі до їх споживання. Разові поставки з метою задоволення потреб клієнтів Компанії (вітчизняні та заграничні товари, які розширюють стандартний асортимент); регулярні поставки, які доставляються через певні інтервали часу відповідно до графіка потреби в них.

Для реалізації логістичної стратегії і тактики в цілому для «Авентіс» використовуються наступні пріоритети:

- більшість запасів - страхові, що не перевищують 4 тижнів. Для окремих продуктів страхові запаси відсутні.
- підтримка тривалих професійних відносин з постачальниками. По ряду продуктів є кілька постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція.
- якість. Мета - нуль дефектів.
- ефективна інформаційна підтримка процедур закупівель.

Мета «Авентіс» в логістиці полягає у створенні єдиної команди, при мінімальному використанні формальних процедур і правил з метою організації та виконання ефективного логістичного процесу. Функціональні обов'язки структурних підрозділів і посадових осіб за параметрами і процесам, що належать до логістики, пов'язані технологічно з завданнями, виконуваними іншими підрозділами Компанії. Існує загальна організаційна ідея, яка направляє всі дії на досягнення цілей сформульованої логістичної стратегії. Діяльність відділу логістики спрямована на інтеграцію основних логістичних бізнес-процесів та міжфункціональну координацію та підтримку взаємовідносин з виробниками з усіма функціональними підрозділами компанії з метою вирішення складних, суперечливих проблем, що виникають на всіх рівнях управління:

- Логістика - управління (реалізація корпоративних, маркетингових, виробничих, логістичних стратегій).
- Логістика - Відділ обслуговування споживачів (своєчасна доставка необхідної продукції в необхідних кількостях на склади).
- Логістика - торгова команда (планування рівнів запасів на основі прогнозів продажів торгової групи).
- Логістично - технічний відділ (своєчасне надання зразків продукції для лабораторних аналізів, досліджень, закупівля необхідної технічної документації).
- Логістика - бухгалтерський облік (своєчасне надання рахунків-фактур, рахунків-фактур для обробки інформації, контроль за своєчасною оплатою товарів, що доставляються на склад).
- Логістика - логістичний посередник (контроль та управління транспортом, зберіганням та обробкою вантажів, своєчасне надання документів, необхідних для ввезення, митне оформлення товарів).

Основні завдання відділу логістики: зниження рівня запасів, прискорення оборотності оборотних коштів компанії, контроль та управління рівнями запасів, оптимізація логістичних витрат. Ефективність логістики в "Aventis" відповідно до обраної логістичної стратегії, описаної вище, значною мірою визначається інтегрованою інформаційною системою (клас ERP), яка впливає на всі підрозділи та підтримує оперативний обмін даними з логістичними посередниками, постачальниками та споживачами. Інтеграція відділу логістики в інші функціональні сфери компанії дає можливість найбільш всебічно враховувати часові та просторові фактори при оптимізації управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії на ринку.

Взаємодіючи з менеджерами з продажу, ви можете більш точно прогнозувати споживчий попит і, відповідно, зменшити транспортні витрати та витрати на зберігання. Взаємодіючи з технічним відділом та вищим керівництвом, ви можете вивести новий товар на ринок у потрібний час та у

потрібній кількості, розширити асортимент відповідно до маркетингової стратегії компанії, щоб задовольнити споживчий попит та зменшити виробничі витрати.

1.3. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства

Упровадження логістичної стратегії на підприємствах дозволяє реалізувати основні цілі на об'єктах та підвищити доходи і прибуток підприємств:

- перша мета – поліпшення якості обслуговування за рахунок: зменшення дефіциту, що виникає при порушенні договірних умов поставки, і, відповідно, втрат від дефіциту; зменшення запасів надлишкової продукції та зниження витрат на їхнє утримання і ліквідацію;

- друга мета – зниження сукупних витрат і втрат на формування, рух та перетворення товарних, грошових та інформаційних потоків за рахунок: реалізації раціональної схеми товароруху, а також інформаційних і грошових потоків; мінімізації та оптимізації запасів у всіх каналах товароруху; комбіноване використання різних видів транспорту; установлення оптимального співвідношення між транзитними формами поставок та поставок на замовлення; правильного розміщення складського господарства на території, що обслуговується; використання прогресивних форм термінальної і складської обробки вантажів; зниження втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні; зменшення витрат на управління.

На основі узагальнення концептуальних підходів провідних науковців нами було вдосконалено формування основних етапів логістичної стратегії для підприємства торгівлі (рис. 1.1).

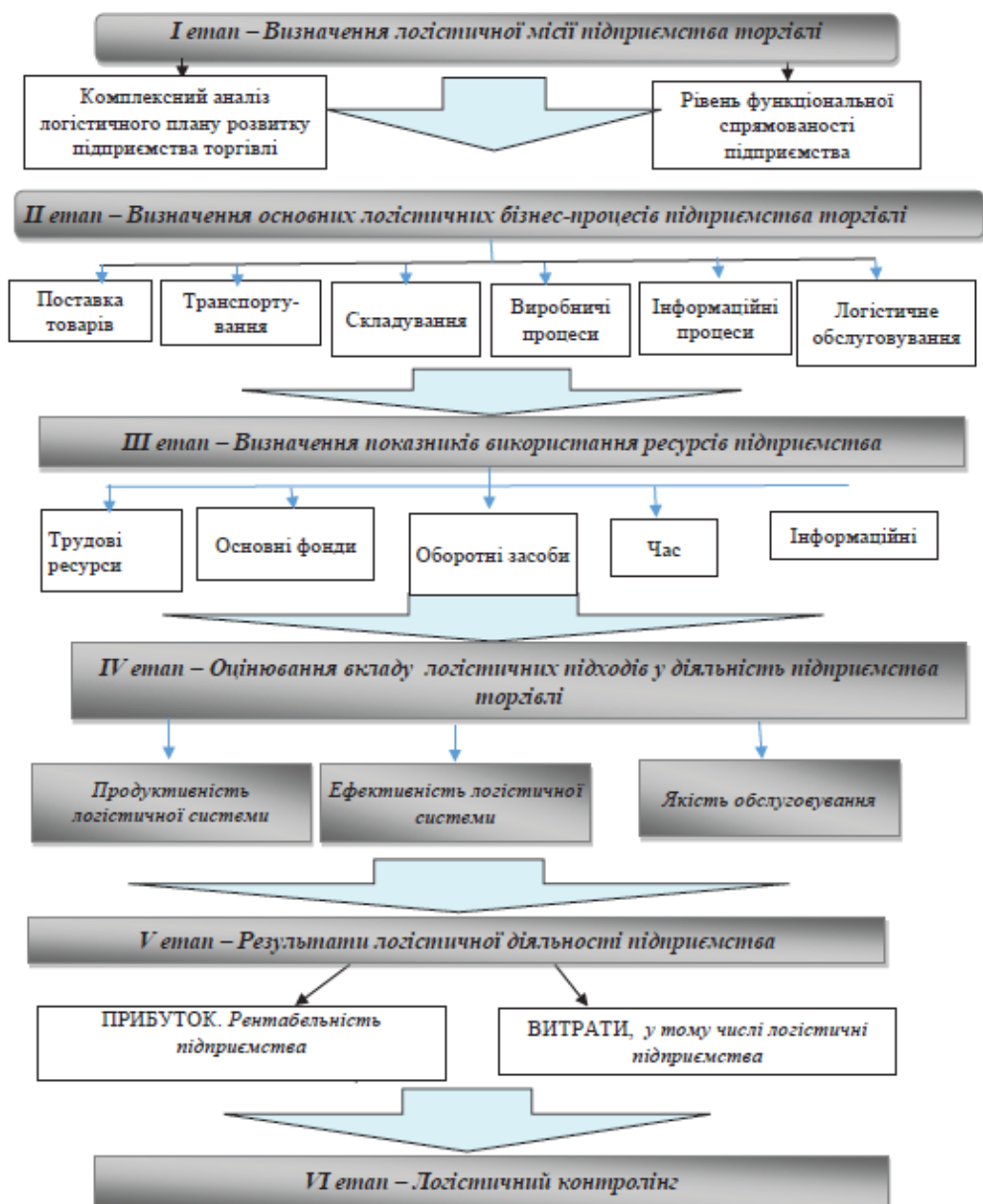


Рис. 1.1. Етапи та вихідні положення розробки логістичної стратегії підприємства

На першому етапі підприємство повинно розробити логістичну місію підприємства яка буде відповідати загальній стратегії підприємства та функціональним особливостям логістичної діяльності. На другому етапі, як було зазначено вище, підприємство повинно провести аналіз основних логістичних бізнес-процесів підприємства торгівлі (наприклад, виробництво, постачання, складування тощо, відповідно до типу торгівлі). На третьому етапі проводиться дослідження показників використання ресурсів підприємства – трудові ресурси, основні та оборотні фонди, інформаційні ресурси. На

четвертому етапі проводиться оцінювання вкладу логістичних підходів у діяльність підприємства торгівлі, а саме продуктивності, ефективності логістичної системи та якості обслуговування споживачів. На п'ятому етапі проводиться оцінка результативності управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі. На шостому етапі проводиться логістичний контролінг діяльності підприємства. Так, Данілочкін С.В. та Данілочкіна Н.Г. визначають логістичний контролінг як «механізм саморегулювання на підприємстві» [1, с. 6].

Майнер Е. - як система забезпечення життєздатності компанії. Контролінг дозволяє зосередити контрольні заходи, своєчасно усунути відхилення та прийняти оперативні адміністративні рішення [2, с. 8]. Кіндратська Л. визначає сутність логістичного контролінгу як "управління та спостереження на основі планування, бухгалтерії, аналізу, контролю" [3, с. 23]. Економічна енциклопедія визначає контролінг як "нефункціональний інструмент управління". Поліщук Н. В. визначає логістичний контроль як «інтегровану логістичну функцію, що забезпечує ефективне оперативне та стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів [4, с. 23]. З метою розробки ключових показників ефективності (KPI) відповідно до цілей та специфікацій, необхідних для реалізації логістичної стратегії, компанія може застосовувати правила та принципи, запропоновані Пановим М. [12]:

1) Правило "10/80/10" - компанія повинна мати 10 показників ефективності, до 80 виробничих показників та 10 показників ефективності. Коплан та Нортон рекомендували використовувати не більше 20 KPI [13]; Хоуп і Фрейзер пропонують використовувати не більше 10 [14]; Для одиниць Панов М. рекомендує використовувати не більше 10-15 KPI.

- 2) принцип керованості та керованості;
- 3) принцип партнерства;
- 4) принцип перенесення зусиль на основні напрямки;

5) принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності;

6) принцип збіжності показників зі стратегією.

Після розробки системи ключових показників, що орієнтуються на критичні фактори успіху для компанії, необхідно проаналізувати систему оцінки результатів логістики та стимулів для їх узгодження з ключовими показниками. Якщо цього не відбувається, менеджери мотивуються за старими правилами.

Для оцінки реалізації логістичної стратегії компанії ми пропонуємо такі групи показників:

1) загальна група KRI для оцінки реалізації логістичної стратегії компанії;

2) конкретні групи KRI для оцінки реалізації логістичної стратегії в певних сферах логістики:

Комунальні послуги KRI;

- KPI виробничої сфери;

- KPI сфери розподілу;

- KRI систем логістичної інфраструктури (транспорт, зберігання, запаси, інформація, обслуговування).

Однак, згідно з методологією Нортон та Каплана, створення системи показників для реалізації логістичної стратегії повинно включати чотири компоненти, які необхідно враховувати при створенні системи показників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові логістичної стратегії підприємства

Серед загальних KRI для компанії зручно використовувати ті, що відображають напрямок її логістичної стратегії:

- загальні логістичні витрати;
- якість логістичних послуг;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність;
- Окупність інвестицій у логістичну інфраструктуру.

Система ключових показників ефективності оцінки логістичної стратегії включає групи показників, склад яких, починаючи з рівня замовника, значною мірою залежить від напрямку логістичної стратегії. Отже, для логістичної стратегії компанії, спрямованої на логістичні витрати, показники ефективності повинні містити показники, що орієнтуються на логістичні витрати компанії (табл. 1.3).

**KPI для оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства,
орієнтованої на витрати**

№	Стратегічна ціль	Показники
1	2	3
Фінансова складова логістичної стратегії		
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів - ROA Чистий операційний прибуток після вирахування податків - NOPAT
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Дохід підприємства Оборотноість активів
3.	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат Питомі логістичні витрати
Клієнтська складова логістичної стратегії		
4.	Зменшення кінцевої вартості молочної продукції	Обсяги продажу
5.	Забезпечення оптимізованим за прибутковістю асортиментом	Рентабельність продажу
6.	Зменшення вартості тари в ціні продукції	Частка тари в ціні продукції
7.	Обслуговування на мінімально необхідному рівні	Витрат на обслуговування по відношенню до обсягів продажу
Внутрішня складова логістичної стратегії		
8.	Оптимізація систему постачання сировини	Витрати закупівлі Частка сировини у ціні продукції
9.	Оптимізація послуг за схемою « <u>виріки- витрати</u> »	Прибуток по відношенню до витрат на обслуговування
10.	Впровадження або розвиток системи управління витратами	Питомі витрати
11.	Скорочення тривалості логістичних операцій	Операційний цикл Логістичний цикл
12.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей
13.	Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики
14.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення
15.	Формування оптимальної за витратами системи розподілу	Витрати розподілу по відношенню до обсягів продажу
Складова навчання та росту логістичної стратегії		
16.	Впровадження системи стимулювання за витрати	Частка суми економії витрат в загальній сумі витрат
17.	Підвищення ефективності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу
18.	Створення організаційної культури спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового
19.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника

Подібним чином визначаються ключові показники ефективності для оцінки логістичних стратегій, які орієнтуються на якість, час, продуктивність чи рентабельність інвестицій у логістику та враховують їх специфіку. Запропоновані показники слід включати в інформаційну систему компанії, процес їх впровадження здійснювати поступово - спочатку основні показники впроваджуються з часом - усі інші (це дозволить уникнути перевантаження інформаційної системи). Таким чином, система показників ефективності створює необхідні передумови для оцінки логістичної стратегії компанії та підвищує рівень інформаційного забезпечення логістичних рішень.

Висновки щодо розділу 1

Перший розділ стосується теоретичних аспектів організації логістичної стратегії компаній. Зазначається, що логістична стратегія - це функціональна стратегія компанії, визнана в логістичних системах і заснована на оптимізації товарно-матеріальних запасів, мінімізації часу переміщення матеріалів та продукції, забезпеченні високого рівня логістичних послуг та забезпеченні мінімально прийнятих загальні рівні витрат у логістичному каналі.

Метою логістичної стратегії розвитку бізнесу є успішна робота, побудова організації, виклик конкуренції, подолання непередбачених обставин, здобуття конкурентних позицій на ринку та вирішення внутрішніх проблем. Іншим важливим критерієм є рішучість, тобто спрямованість на досягнення цілей з урахуванням усіх ризиків.

Логістичні стратегії поділяються на чотири рівні: рівень стратегічної компетентності (мета стратегій - виконання стратегічної цілі логістики в компанії. Ці стратегії знаходять своє місце у формулюванні корпоративної стратегії та довгострокових цілей компанії, формулюванні логістичної місії); рівень найважливіших логістичних настанов (визначення стратегій - визначення основних настанов щодо здійснення логістичного управління на

підприємстві. Визначити стратегії найважливіших логістичних настанов: на основі яких елементів логістичної діяльності досягаються цілі та специфікації логістики, вся компанія); рівень логістичних стратегій рівня управління (мета стратегій - забезпечення реалізації стратегічних настанов на найвищому рівні шляхом їх конкретизації. Виконавчі стратегії визначають: ключові компоненти логістичної діяльності, що досягають пріоритетів компанії, її конкурентні переваги); рівень логістичних функцій та операцій (метою стратегій є забезпечення досягнення цілей логістичної діяльності у певних логістичних функціональних сферах. Ці стратегії служать більш конкретним орієнтиром для прийняття та реалізації певних логістичних функцій та операцій).

Реалізація логістичної стратегії на підприємствах дозволяє досягти основних цілей на об'єктах та збільшити обсяги продажів та прибутку компаній: перша мета - поліпшити якість послуг шляхом: зменшення дефіциту через порушення договірних умов доставки та, як наслідок, втрати дефіциту; Скорочення запасів надлишкової продукції та зменшення витрат на їх утримання та ліквідацію; Друга мета - зменшити загальні витрати та втрати у формуванні, русі та перетворенні потоку товарів, грошових коштів та інформації шляхом: запровадження раціональної схеми торгівлі та інформаційно-грошових потоків; Мінімізація та оптимізація запасів у всіх торгових каналах; комбіноване використання різних видів транспорту; Визначення оптимального співвідношення між формами транзитної доставки та доставками, зробленими на замовлення; правильне розміщення складських приміщень в зоні обслуговування; Використання вдосконалених форм обробки вантажів терміналів та складів; Зменшення втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні; Зниження адміністративних витрат.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАМАЛЮК»

2.1. Дослідження передумов формування логістичної стратегії ТОВ «Мамалюк»

Аналіз і оцінку логістичної діяльності підприємства проведемо на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Мамалюк», зареєстрованого за адресою: Київ, вул. Теодора Драйзера, 38, кв. 179.

Основним видом діяльності ТОВ «Мамалюк» є: 47.75 – роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах.

Додаткові види діяльності ТОВ «Мамалюк»:

- 45.31 Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів;
- 45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів;
- 46.19 Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальним обладнанням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.19 Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним обладнанням та іншими побутовими речами в спеціалізованих магазинах;
- 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;
- 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

- 47.72 Роздрібна торгівля взуттям та шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.91 Роздрібна торгівля через фірми, що виконують замовлення поштою і через інтернет;
- 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях;
- 68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки.

Магазин дитячих товарів «МаМалюк» пропонує асортимент з великої кількості дитячих груп товарів (Додаток А). У магазині можна купити товари для новонароджених, дитячі ліжечка, коляски, прогулянкові коляски, дитячі автокрісла, стільчики для годування, іграшки, дитяче взуття та одяг, товари для гігієни і багато іншого.

Проведемо оцінку бізнес-моделі ТОВ «Мамалюк» (рис. 2.1).

Основні партнери Підрядники, постачальники, консультанти, тренери, банки	Основні напрямки діяльності - залучення клієнта - організація продажу - обслуговування клієнта - додаткові послуги	Пропоновані переваги - організація та обслуговування	Відношення з клієнтами - реклама в ЗМІ - зовнішня реклама - просування в соціальних мережах - PR-заходи та акції	Споживчі сегменти Клієнти, що розуміються на якісних товарах (середній клас)
	Основні ресурси Персонал, технології, техніка та обладнання, інвестиції		Канали Сайт, приймання замовлень, резервування столів, укладення договорів з корпоративними клієнтами	
Структура витрат ФОП, податки, обслуговування кредитів, закупівля витратних матеріалів			Потоки виручки Розрахунок клієнта, колективні заходи, доставка товару додому та в офіс	

Рис. 2.1. Бізнес-модель ТОВ «Мамалюк» (складено автором)

Управління діяльністю підприємства здійснюється його власником (внi же є директором). Директор самостійно визначає структуру управління підприємства і формує штат. Організаційна структура управління представлена на рис. 2.2.

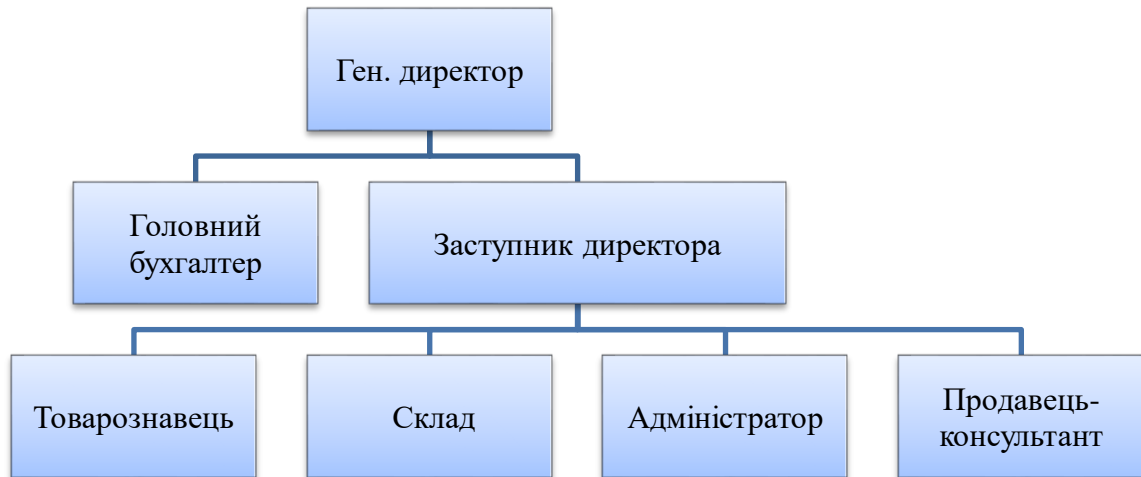


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «Мамалюк»

Виходячи з Статуту ТОВ «Мамалюк» ставить такі стратегічні цілі своєї діяльності:

- зробити ТОВ «Мамалюк» процвітаючою компанією в області роздрібноi торгівлі;
- відкриття мережі фірмових магазинів по всіх районах Києва.

У табл. 2.1 окреслено основні завдання системи управління ТОВ «Мамалюк».

Особливе місце в системі управління ТОВ «Мамалюк» належить керівникам: директору і заступнику директора. Впливаючи через систему управління на виробничий процес за допомогою відповідного персоналу, керівники підвищують ефективність і рентабельність підприємства. Вони організують роботу апарату управління, визначаючи головні завдання і цілі підприємства в поточному і перспективному розвитку, несуть особисту відповідальність за своєчасне прийняття та реалізацію стратегічних і оперативних рішень з усіх життєво важливих питань функціонування і розвитку підприємства.

Засновниками підприємства є директор і головний бухгалтер, які зробили внесок в статутний капітал. Вони беруть участь в управлінні справами підприємства, отримують частину прибутку.

Таблиця 2.1

Основні завдання системи управління ТОВ «Мамалюк»

Зміст завдання	Відповідальні за рішення
Організація виробничо-господарської діяльності підприємства	Директор і керівники структурних підрозділів
Підбір, розстановка і підготовка кадрів	Директор
Організація бухгалтерського обліку та звітності: контроль за фінансовою діяльністю підприємства	Головний бухгалтер
Організація і облік економічної діяльності	Заступник директора
Організація постачання товарів	Відділ постачання
Загальне адміністративне керівництво, координація та контроль діяльності підрозділів матеріально-технічного постачання, адміністративно-господарського обслуговування та відповідальних виконавців служби експлуатації	Директор, заступник директора
Організація реалізації товару	Відділ реалізації
Виконання виробничого плану та інших встановлених показників; забезпечення схоронності обладнання, комплектності та гарного технічного стану	Адміністратор
Технічний розвиток підприємства. Керівництво та координація діяльності підрозділів технічної служби	Директор, заступник директора
Поточне планування та оперативне управління підприємством, аналіз виробничої діяльності	Директор, заступник директора
Технічне обслуговування та ремонт технологічного та санітарно-технічного обладнання та контроль за виконанням робіт	Найманий персонал

Для більш плідної роботи фахівців і робітників на підприємстві існують такі матеріальні пільги:

- гнучка преміальна система, націлена на досягнення кінцевого результату;
- медичне страхування за рахунок фірми;
- доплата за використання особистого транспорту у виробничих цілях для керівних працівників;
- матеріальна допомога на період чергової відпустки.

Отже, організаційна структура ТОВ «Мамалюк» є лінійної. Лінійну структуру управління відрізняє логічна стрункість і формальна визначеність, але разом з тим їй не вистачає гнучкості. Кожен з керівників, володіючи всією повнотою влади, має в своєму розпорядженні відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Підприємство забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників. Розмір оплати праці працівників підприємства встановлено згідно зі штатним розкладом.

Аналіз динаміки результатів фінансово-господарської діяльності «Мамалюк» за 2017 – 2019 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності «Мамалюк» за 2017 – 2019 роки (складено автором на основі даних компанії)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни 2019 до 2018, +/-
Виручка від реалізації, грн.	799673,9	1233555	2379028	1145473
Собівартість продажів, грн.	651508,1	966471	1802871	836400
Валовий прибуток, грн.	148165,8	61492	179652	118160
Комерційні і управлінські витрати, грн.	13437,7	14870	48792	339220
Прибуток від продажів, грн.	-71350,6	-25494	59760	85254
Прибуток до оподаткування, грн.	-71350,6	-3209	59760	62969
Чистий прибуток, грн.	-75643,3	-3209	59760	62969
Рентабельність реалізації, %	-8,922	-2,067	2,512	4,579
Рентабельність активів, %	-0,277	-0,015	0,197	0,212
Рентабельність власного капіталу, %	-0,474	-0,027	0,405	0,432

Як бачимо з даних таблиці 2.2, виручка від реалізації в 2019 році збільшилася на 1145,5 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 836,4 тис.грн. За рахунок програми оптимізації витрат, в 2019 році зменшилися комерційні та управлінські

витрати на 33,9 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 62,9 тис.грн.

Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманої на кожную гривню, що вклали в виробництво продукції. У нашому випадку в 2019 році відносний прибуток склав 2,512%.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності показав позитивну динаміку діяльності «Мамалюк».

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища «Мамалюк» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.3), який дозволив виявити наступне:

1) Сильні сторони:

- великий досвід роботи;
- великий асортимент;
- низький середній чек;
- велика кількість товарів;
- велика кількість постійних клієнтів;
- велика кількість постачальників.

2) Слабкі сторони:

- висока плинність персоналу;
- спостерігається сезонність;
- деякі процеси, такі як комунікація, документообіг, працевлаштування персоналу і інші не автоматизовані.

3) Можливості:

- можливість розширюватися, що дасть можливість розширити асортимент та відповідно обсяг продажів;
- ввести службу доставки;
- ввести програму навчання персоналу;
- розробка нового асортименту;
- ввести сучасні методи при управлінні бізнес-процесами.

SWOT-аналізи ТОВ «Мамалюк» (складено автором на основі даних компанії)

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовувати вільну територію для розширення закладу 2. Ввести службу доставки і вона буде користуватися попитом у зв'язку з великою кількістю постійних клієнтів та обмеженням відвідування магазину у зв'язку з поширення вірусу COVID-19. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При розробці нового асортименту врахувати сезонність і ввести в сезонні товари 2. Проводити тренінги, семінари, курси для персоналу, що дозволить знизити плинність кадрів 3. Розробити систему електронного документообігу 4. Створити проектний центр, де будуть розроблятися нові проекти 6. Офіційно працевлаштовувати весь персонал, що може знизити плинність кадрів.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робити акцент на унікальності магазину пов'язаної з красивим видом що дозволить бути більш конкурентоспроможними. 2. При великій кількості постачальників, можна завжди підібрати найбільш підходящі ціни на товари, навіть при підвищенні ціни. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При появі нових конкурентів виграшним залишається досвід, який вже отримав магазин на відміну від нового закладу.

4) Загрози:

- поява нових конкурентів;
- підвищення цін на товари.

Отже, ТОВ «Мамалюк» активно розвивається і функціонує, але як видно по таблиці SWOT-аналізу, у магазину є великий потенціал для розвитку.

Далі проведено аналіз макросередовища (PEST-аналіз) ТОВ «Мамалюк».

PEST - це акронім від наступних факторів:

- політичний (Political);
- економічний (Economic);
- соціальний (Social);
- технологічний (Technological).

В ході PEST-аналізу ТОВ «Мамалюк» були виявлені сприятливі і несприятливі тенденції, а також проаналізовано можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних чинників макросередовища (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналізи ТОВ «Мамалюк» (складено автором на основі даних компанії)

№ п/п	Чинник	Вплив (за 5-ти бальною шкалою)
1	Р (політико-правовий)	
1.1	Вводяться нові програми освітньої підтримки малого бізнесу (навчання ІСО і т.д.)	+3
1.2	Посилюються санітарні норми для закладів харчування, магазинів	-4
1.3	Передбачувана зміна законодавства (щодо організації громадського харчування)	-2
1.4	Підтримка середнього і малого бізнесу	+2
1.5	Зміна митного кодексу	-4
1.6	Прийняття законів, що передбачають пільги для продуктивний такого виду послуг	+3
2	Е (економічний)	
2.1	Вводяться податкові пільги для малого та середнього бізнесу	+4
2.2	Світова фінансова криза	-4
2.3	Курс національної валюти. Рівень інфляції (зниження інфляції).	+5
2.4	Рівень безробіття (зростання безробіття)	-4
2.5	Стабілізація орендної плати	+3
2.6	Загальний рівень економічного розвитку регіону	+3
3	С (соціальний)	
3.1	Зростає темп життя, що збільшує роль громадського швидкого харчування	+3
3.2	Поліпшення демографічної ситуації (державні програми)	+4
3.3	Поліпшення життєвого рівня населення	+5
3.4	Зростання чисельності середнього класу	+3
3.5	Зростання рівня освіти	+3
4	Т (технологічний)	
4.1	Розширюється асортимент обладнання для торгових підприємств	+3
4.2	Використання нових технологій	+3
4.3	Поява нових реклам носіїв	+5
4.4	Інтернет дозволяє підвищувати продаж шляхом інформування, онлайн продажів і т.д.	+4

Таким чином, найбільший вплив на діяльність магазину надають такі чинники, як: рівень інфляції, зміна життєвого рівня населення і розвиток нових технологій збуту товарів і послуг магазину.

Далі проаналізуємо зовнішнє середовище ТОВ «Мамалюк» за наступними параметрами: конкуренти, постачальники та клієнти.

1) Конкуренти.

На рис. 2.3 представлені головні конкуренти ТОВ «Мамалюк». Для аналізу сильних і слабких сторін закладу, складена таблиця 2.5.

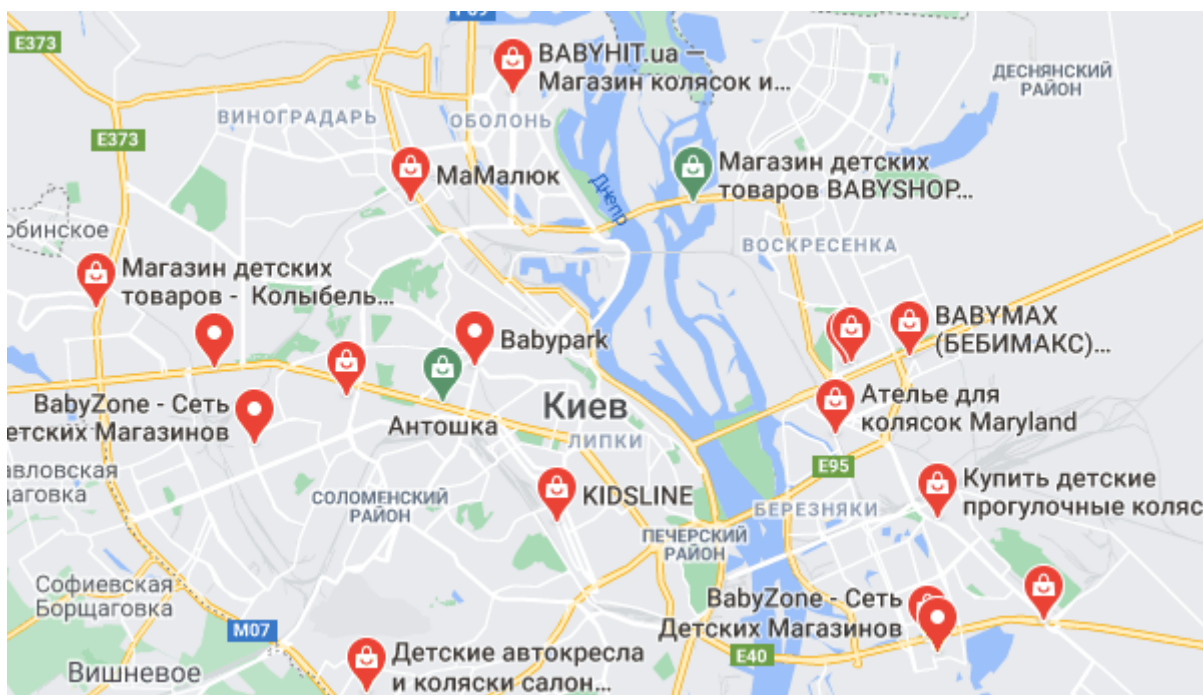


Рис. 2.3. Місця розташування основних конкурентів ТОВ «Мамалюк»

Таким чином, можна побачити, що ТОВ «Мамалюк» має переваги за наступними параметрами: часи роботи, кількість позицій в асортименті дитячих колясок.

Разом з тим ТОВ «Мамалюк» має недоліки за наступними параметрами:

- оцінка на сайті Google на 0,1 пункт нижче, ніж у конкурентів;
- середній чек вище ніж у конкурентів;
- відсутність послуги доставки.

2) Постачальники.

ТОВ «Мамалюк» має кілька постачальників. Велика кількість постачальників у магазин – є взаємозамінними, це дозволяє магазину вибирати найкращі варіанти і знижувати ризики нерегулярності поставок.

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентів ТОВ «Мамалюк»

Показники	«Мамалюк»	Автокрісла Ком	BabyZone	Babypark
Оцінка на сайті googlemaps [32]	4,8	4,9	4,8	4,7
Наявність парковки	+	+	+	-
Вай фай	+	-	+	+
Години роботи	09.00 – 21.00	10.00 – 22.00	10.00 – 20.00	9.30 – 20.30
Кількість позицій в асортименті дитячих колясок	97	80	62	46
Кількість позицій в асортименті інших товарів	350	190	350	150
Середній чек	1450	1450	1390	1280
Можливість безготівкового розрахунку	+	+	+	+
Доставка	-	-	-	-
Бонусна або знижкова система	+	-	-	-

3) Споживачі.

Нами проведено дослідження факторів, що впливають на прийняття рішення і намірів споживачів ТОВ «Мамалюк». Для збору первинної інформації використовуються такі методи як експертне опитування. Інструментом для експертного опитування служить бланк опитування (анкета).

Для вивчення споживачів ТОВ «Мамалюк» складена анкета, яка складається з 7 питань (Додаток Б).

Далі наведемо оброблену інформацію проведеного анкетування (рис. 2.4 -2.10).

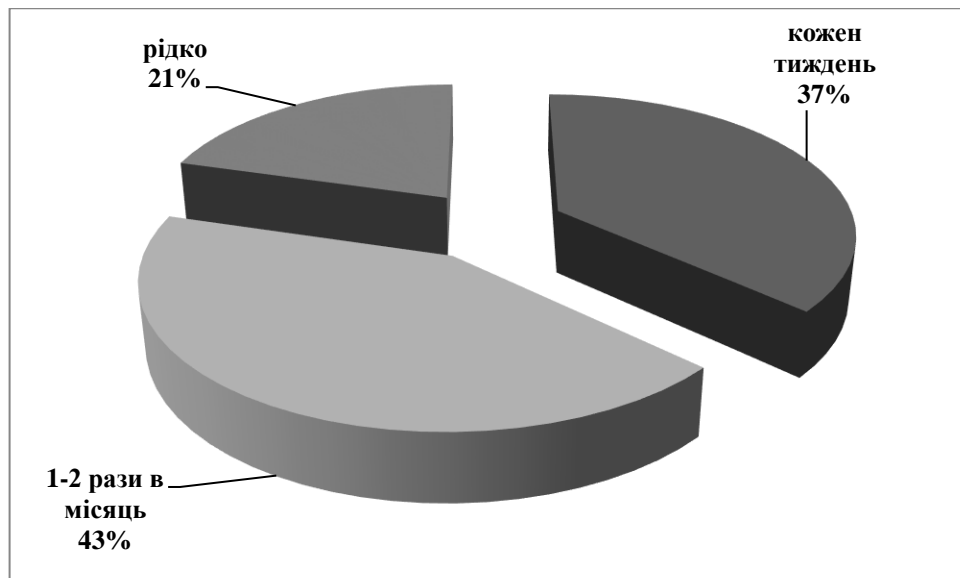


Рис. 2.4. Відповіді на питання «Як часто Ви відвідуєте магазин «Мамалюк»?»
(складено автором)

З даних рис. 2.4 можна зробити висновок, що 43% відвідувачів відвідують магазин 1-2 рази в місяць, 37 – кожен тиждень.

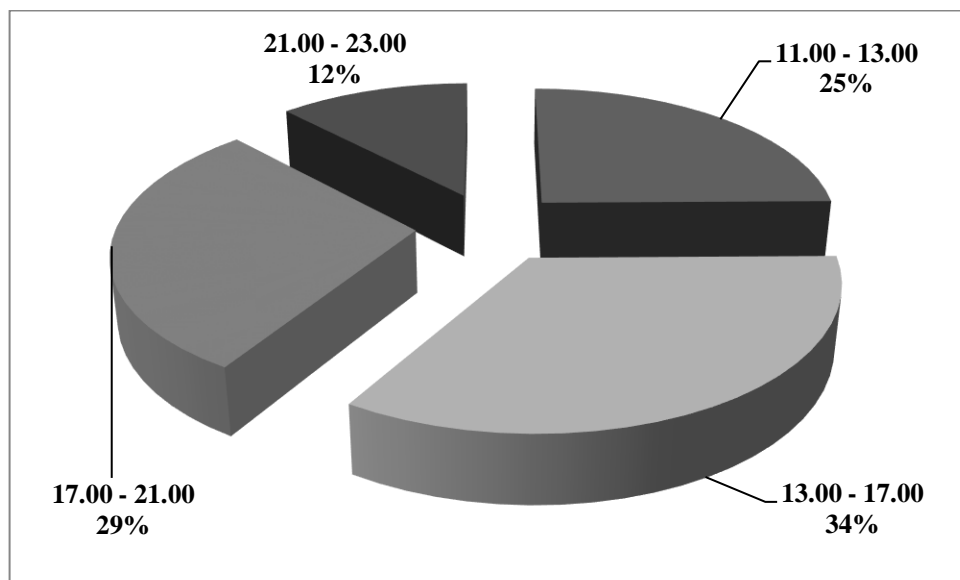


Рис. 2.5. Відповіді на питання «В який час Ви зазвичай відвідуєте магазин «Мамалюк»?» (складено автором)

З даних рис. 2.5 можна зробити висновок, що найбільша кількість клієнтів спостерігається з 13.00 до 17.00 – 34%.

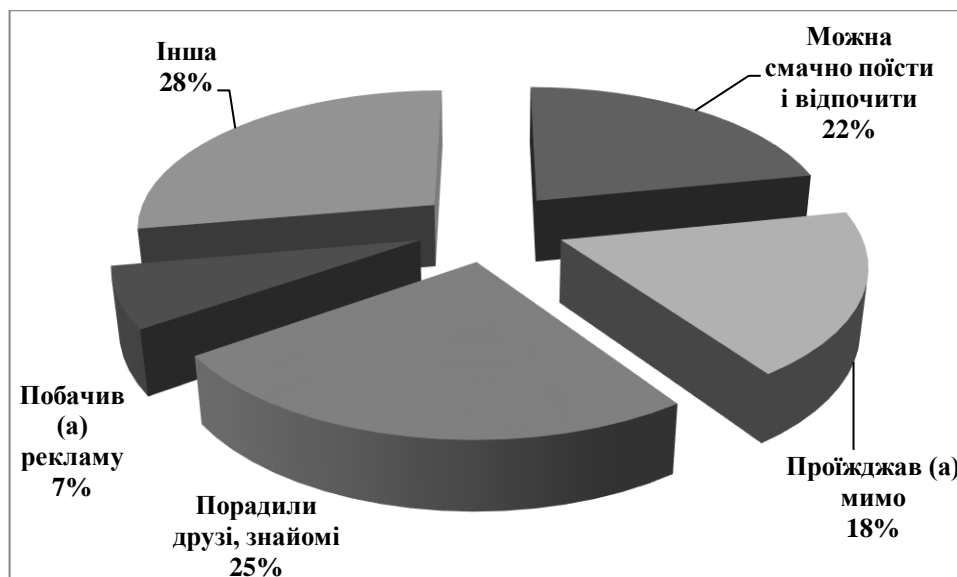


Рис. 2.6. Відповіді на питання «Чому Ви вибрали для відвідування наш заклад?» (складено автором)

З даних рис. 2.6 можна зробити висновок, що найбільша частка респондентів (25%) відповіли, що їм порадили даний магазин друзі і знайомі.

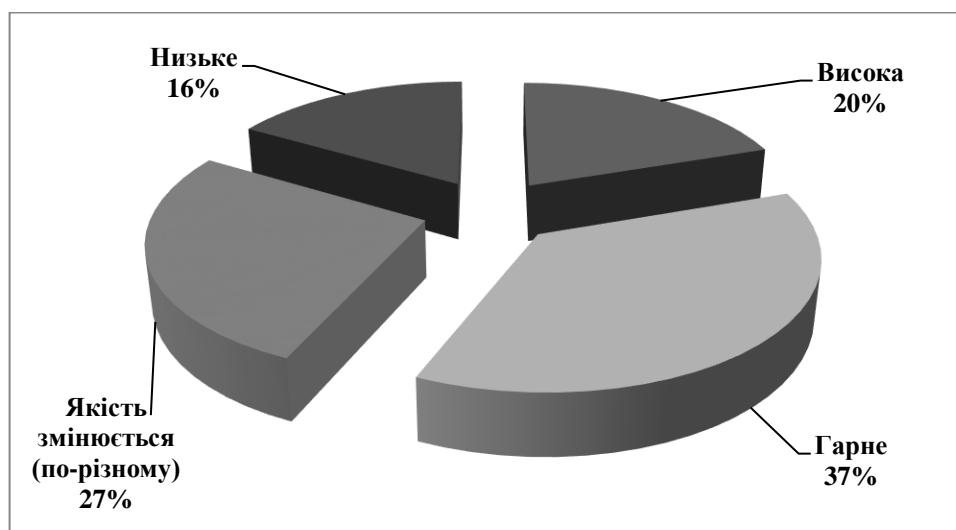


Рис. 2.7. Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте якість наших страв?» (складено автором)

З даних рис. 2.7 можна зробити висновок, що високо якість товарів магазину оцінили 20% відвідувачів, 37% - дали оцінку «добре», і 16% дали низьку оцінку.

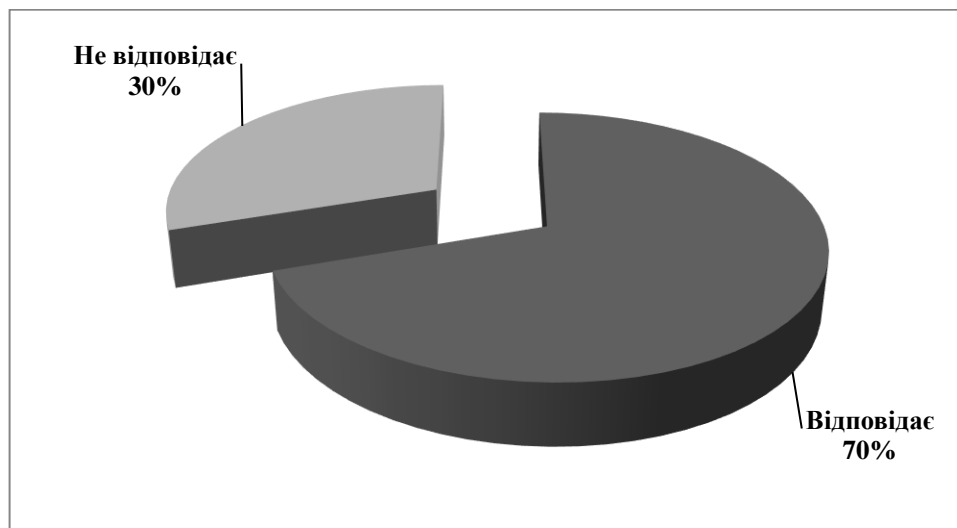


Рис. 2.8. Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість наших товарів?» (складено автором)

З даних рис. 2.8 можна зробити висновок, що за критерієм «співвідношення ціна - якість товарів» 70% відвідувачів відповіли що відповідає, 30 - не відповідає.

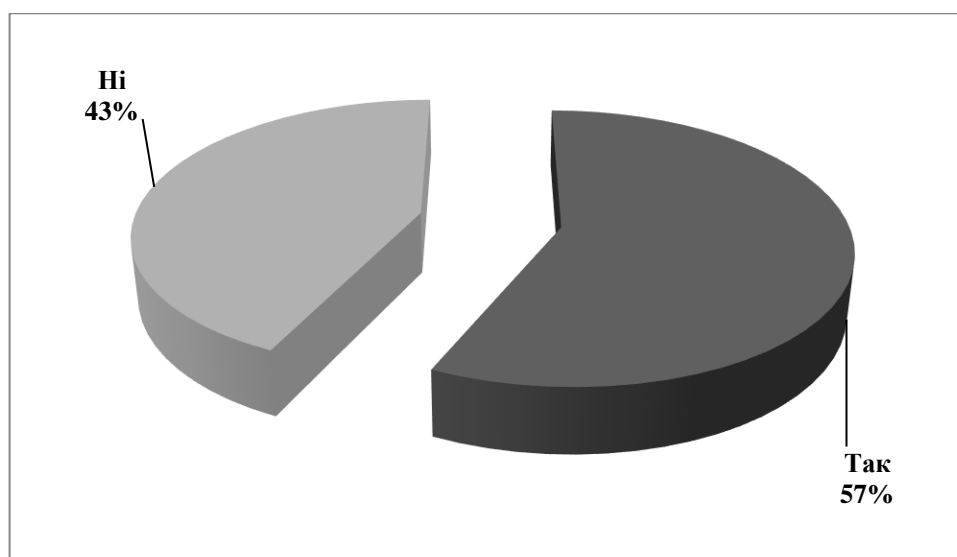


Рис. 2.9. Відповіді на питання «Вас влаштовує асортимент пропонованих товарів?» (складено автором)

З даних рис. 2.9 можна зробити висновок, що 57% відвідувачів магазину влаштовує асортимент пропонованих товарів, 43,1% - не влаштовує.

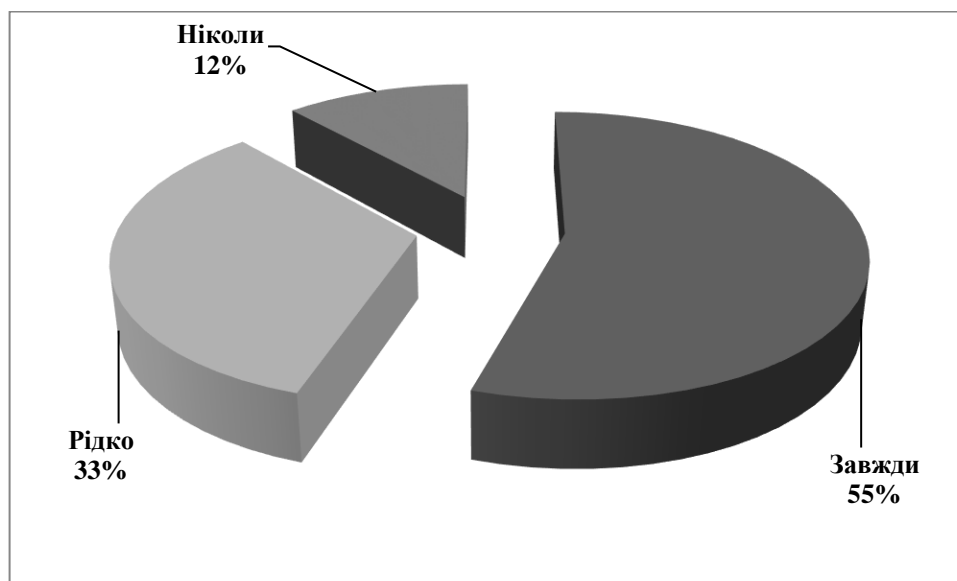


Рис. 2.10. Відповіді на питання «Співробітники магазину, що працюють в залі доброзичливі і ввічливі?» (складено автором)

З даних рис. 2.10 можна зробити висновок, що 55% відвідувачів магазину відповіли, що співробітники, що працюють в залі завжди доброзичливі і ввічливі.

Оцінку фінансового стану ТОВ «Мамалюк» почнемо з оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства.

Фінансовий стан підприємства на короткострокову перспективу оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, що характеризують можливість підприємства своєчасно та у повному обсязі погасити поточні зобов'язання перед контрагентами.

Рівень ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мамалюк» оцінимо за допомогою фінансових показників – коефіцієнтів ліквідності, що основані на співставленні оборотних коштів (активів) та короткострокових зобов'язань (пасивів). У таблиці 2.6 представлені вихідні дані для аналізу рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мамалюк».

Вихідні дані для аналізу рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ**«Мамалюк», грн. (складено автором на основі даних компанії)**

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Виробничі запаси	183635,0	187644,0	369157,0	4009,0	181513,0
2	Поточні біологічні активи	122566,0	104779,0	182023,0	-17787,0	77244,0
3	Незавершене виробництво	245,0	283,0	328,0	38,0	45,0
4	Готова продукція	-	-	-	-	-
5	Товари	-	-	-	-	-
6	Грошові кошти	-	-	-	-	-
7	Оборотні активи	18895,0	3328,0	172847,0	-15567,0	169519,0
8	Витрати майбутніх періодів	279,0	403,0	392,0	124,0	-11,0
9	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
10	Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-
11	Доходи майбутніх періодів	7875,0	12185,0	42017,0	4310,0	29832,0

Розрахуємо вищезгадані коефіцієнти.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності (покриття боргів) Кп:

$$K_{п2017} = \frac{183635,0}{122566,0} = 1,498$$

$$K_{п2018} = \frac{187664,0}{104779,0} = 1,791$$

$$K_{п2019} = \frac{369157,0}{182023,0} = 2,028$$

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжної ліквідності або платоспроможності) Кш.л.:

$$K_{ш.л.2017} = \frac{183635,0 - 245 - 18895}{122566,0} = 1,342$$

$$K_{ш.л.2018} = \frac{187664,0 - 283 - 3328}{104779,0} = 1,757$$

$$K_{ш.л.2019} = \frac{369157,0 - 328 - 172847}{182023,0} = 1,077$$

Розрахуємо коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{заг.л.}}$:

$$K_{\text{заг.л.2017}} = \frac{183635,0 - 279,0}{122566,0} = 1,496$$

$$K_{\text{заг.л.2018}} = \frac{187664,0 - 403,0}{104779,0} = 1,787$$

$$K_{\text{заг.л.2019}} = \frac{369157,0 - 392,0}{182023,0} = 2,026$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{\text{абс.л.}}$:

$$K_{\text{абс.л.2017}} = \frac{7875,0 + 357,0}{122566,0} = 0,067$$

$$K_{\text{абс.л.2018}} = \frac{12185,0 + 346,0}{104779,0} = 0,061$$

$$K_{\text{абс.л.2019}} = \frac{42017,0 + 833,0}{182023,0} = 0,235$$

Занесемо розраховані коефіцієнти ліквідності та платоспроможності у таблицю 2.7.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню короткострокових зобов'язань, та характеризує достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року. Оптимальне значення показника $K_{\text{п}} > 1$. З даних таблиці 2.7 видно, що показники коефіцієнта поточної ліквідності за 2017 та 2018 роки свідчать про те, що ТОВ «Мамалюк» в змозі своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами. А коефіцієнт поточної ліквідності за 2019 рік, який становить 2,028, свідчить про те, що підприємство неефективно використовує фінансові активи.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт (складено автором на основі даних компанії)

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,498	1,791	2,028	0,293	0,237
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,342	1,757	1,077	0,415	-0,68
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,496	1,787	2,026	0,291	0,239
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,067	0,061	0,235	-0,006	0,174

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,7-0,9. Значення показників швидкої ліквідності за всі роки свідчать про високу платоспроможність ТОВ «Мамалюк» та його здатність залучати фінансові інвестиції у разі потреби.

Коефіцієнт загальної ліквідності може допомогти вам визначити, чи є у компанії достатньо оборотних коштів, щоб повністю ліквідувати свій борг. Оптимальне значення К загальний > 1. Загальна ліквідність ТОВ «Мамалюк» зростає і є високою, тому не потрібно турбуватися про нестабільність фінансового стану компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про негайну готовність компанії ліквідувати свої короткострокові борги (готівку). Оптимальне значення Кабс.л. – у межах 0,2 – 0,35. Як видно з таблиці 2.7, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2017 та 2018 роках дуже низьке, що говорить про неготовність ТОВ «Мамалюк» ліквідувати короткострокову заборгованість, але в 2019 році цей показник відповідає нормі.

Далі проведемо оцінку прибутковості (рентабельності) діяльності ТОВ «Мамалюк».

Здатність підприємства в процесі своєї фінансово-господарської діяльності отримувати достатній обсяг доходу (прибутку) – гарантія його стійкого функціонування та платоспроможності.

Результативність діяльності підприємства оцінюється за допомогою абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники застосовуються

для аналізу динаміки показників прибутку за ряд років. Відносні показники прибутку – коефіцієнти рентабельності – використовуються для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

У таблиці 2.8 представлені вихідні дані для оцінки прибутковості (рентабельності) ТОВ «Мамалюк».

Таблиця 2.8

Вихідні дані для оцінки прибутковості (рентабельності) ТОВ «Мамалюк», грн. (складено автором на основі даних компанії)

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Середня вартість активів	273025,0	217890,0	302883,0	-55135,0	84993,0
2	Середня вартість власного капіталу	158425,5	118999,5	147545,0	-39426,0	28545,5
3	Чистий дохід від реалізації	666395,0	1027963,0	1982523,0	361568,0	954560,0
4	Собівартість реалізованої продукції	651508,1	966471,0	1802871,0	314962,9	836400,0
5	Фінансові результати від операційної діяльності	-71350,6	-25494,0	59760,0	45856,6	85254,0
6	Чистий прибуток / збиток	-75643,3	-3209,0	59760,0	72434,3	62969,0

Далі розрахуємо коефіцієнти рентабельності.

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів К_{р.а.}:

$$K_{p.a.2017} = \frac{-75643,3}{273025,0} = -0,277$$

$$K_{p.a.2018} = \frac{-3209,0}{217890,0} = -0,015$$

$$K_{p.a.2019} = \frac{59760}{302883,0} = 0,197$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу К_{р.вк.}:

$$K_{p.вк.2017} = \frac{-75643,3}{158425,5} = -0,477$$

$$K_{p.вк.2018} = \frac{- 3209,0}{118999,5} = - 0,027$$

$$K_{p.вк.2019} = \frac{59760}{147545,0} = 0,405$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності загального капіталу $K_{p.зк.}$:

$$K_{p.зк.2017} = \frac{- 71350,6}{273025,0} = - 0,261$$

$$K_{p.зк.2018} = \frac{- 25494,0}{217890,0} = - 0,117$$

$$K_{p.зк.2019} = \frac{59760}{302883,0} = 0,197$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності діяльності (або чистого прибутку) $K_{p.д.}$:

$$K_{p.д.2017} = \frac{- 75643,3}{666395,0} = - 0,114$$

$$K_{p.д.2018} = \frac{- 3209,0}{1027963,0} = - 0,003$$

$$K_{p.д.2019} = \frac{59760}{1982523,0} = 0,030$$

Розрахуємо рентабельність реалізованої продукції $R_{п}$ (%):

$$R_{п2017} = \frac{- 71350,6}{651508,1} = - 10,9$$

$$P_{п 2018} = \frac{-25494,0}{966471,0} = -2,6$$

$$P_{п 2019} = \frac{59760,0}{1802871,0} = 3,3$$

Занесемо розраховані коефіцієнти рентабельності у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка прибутковості (рентабельності) ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт
(складено автором на основі даних компанії)**

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів	-0,277	-0,015	0,197	0,262	0,212
2	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу	-0,474	-0,027	0,405	0,447	0,432
3	Коефіцієнт рентабельності загального капіталу	-0,261	-0,117	0,197	0,144	0,314
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,114	-0,003	0,030	0,111	0,033
5	Рентабельність реалізованої продукції	-10,9	-2,6	3,3	8,3	5,9

Тому ми аналізуємо дані в таблиці 2.9. Рентабельність активів (рентабельність активів) є показником суми чистого прибутку на одну гривню активів, що характеризує ефективність їх використання. Оптимальне значення цього показника > 0. На практиці у ТОВ «Мамалюк» спостерігається тенденція до збільшення цього показника. Збільшення норми рентабельності активів свідчить про прискорення економічного зростання та розвитку ТОВ «Мамалюк». Коефіцієнт вказує, що за кожен гривню вартості активів ТОВ «Мамалюк» зазнало збитків у 2017 році - 0,277 грн., у 2018 р. - 0,015 грн., Тоді як у 2019 р. Отримало прибуток у розмірі 0,197 грн.

Норма прибутку (рентабельність власного капіталу) вказує на ефективність вкладень у власний капітал та характеризує частку чистого прибутку. Оптимальне значення $K_{p.zk} > 0$, з тенденцією до зростання (2017 - 0,474; 2018 - 0,027; 2019 0,405). Високий показник у 2019 році свідчить про віддачу інвестицій у компанію в процесі господарської діяльності, а це означає, що у 2019 році на кожні 100 грн, вкладених у власний капітал, ТОВ «Мамалюк» отримувало 40,5 грн. чистий прибуток.

Рентабельність загального капіталу характеризує ступінь рентабельності активів підприємства, яка забезпечує прибуток від основної діяльності підприємства, і показує, який прибуток приносить кожна вкладена в активи гривня. Оптимальне значення $K_{p.zk} > 0$, є тенденція до зростання (2017 - 0,261; 2018 - 0,117; 2019 - 0,197). У 2019 році прибутковість загального капіталу становить 0,197, що свідчить про те, що ТОВ «Мамалюк» ефективно використовувало свої активи та отримувало прибуток від операційної діяльності в розмірі 19,7 копійки за кожную гривню всіх своїх активів.

Коефіцієнт рентабельності свідчить про те, що підприємство має можливості розширити виробництво і характеризує рентабельність своєї діяльності, віддачу від понесених витрат. Оптимальне значення $K_{p.d.} > 0$. У нашому випадку спостерігається тенденція до збільшення цього показника. У 2019 році коефіцієнт рентабельності становить 0,03, а це означає, що чистий прибуток компанії становить 3% чистого доходу від реалізації, тобто за кожную гривню чистого доходу від реалізації ТОВ «Мамалюк» отримували 3 копійки. чистий прибуток.

Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманого за кожную гривню, вкладену у виробництво. У нашому випадку у 2017 та 2018 роках ТОВ «Мамалюк» зазнало збитків відповідно 10,9 та 2,6%, а у 2019 році відносний прибуток становив 3,3%.

Далі ми оцінимо фінансову незалежність ТОВ «Мамалюк».

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності з довгострокової перспективи. Стабільність

пов'язана насамперед із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів. Джерелом формування майна будь-якого підприємства є власні та залучені засоби.

Для того, щоб оцінити рівень фінансової незалежності підприємства, необхідно оцінити та розрахувати показники, що характеризують забезпеченість запасами та витратами відповідних джерел їх формування.

У таблиці 2.10 представлені вихідні дані для оцінки фінансової незалежності ТОВ «Мамалюк».

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для оцінки фінансової незалежності ТОВ «Мамалюк», грн.
(складено автором на основі даних компанії)**

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Необоротні активи	25160,0	38639,0	9511,0	13479	-29128
2	Оборотні активи	18895,0	3328,0	172847,0	-15567	169519
3	Вартість власного капіталу	120604,0	117395,0	177155,0	-3209	59760
4	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
5	Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-
6	Загальна сума пасивів	336976,0	209074,0	226706,0	-127902	17632
7	Чистий прибуток / збиток	-75643,3	-3209,0	59760,0	72434,3	62969
8	Амортизація	2054,0	2322,7	2507,0	268,7	184,3

Далі розрахуємо коефіцієнти фінансової незалежності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) К_{авт}:

$$K_{\text{авт}2017} = \frac{120604,0}{336976,0} = 0,358$$

$$K_{\text{авт}2018} = \frac{117395,0}{209074,0} = 0,561$$

$$K_{\text{авт}2019} = \frac{177155,0}{226706,0} = 0,781$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості) $K_{ф.с}$:

$$K_{ф.с2017} = \frac{120604,0}{122566,0} = 0,984$$

$$K_{ф.с2018} = \frac{117395,0}{104779,0} = 1,120$$

$$K_{ф.с2019} = \frac{177155,0}{182023,0} = 0,973$$

Розрахуємо фінансовий леверидж (використання боргів для фінансування інвестицій) $ФЛ$:

$$K_{ФЛ2017} = \frac{0}{158425,5} = 0$$

$$K_{ФЛ2018} = \frac{0}{118999,5} = 0$$

$$K_{ФЛ2019} = \frac{0}{147545,0} = 0$$

Розрахуємо коефіцієнт забезпеченості власними коштами $K_{з.к.}$:

$$K_{з.к2017} = \frac{120604,0 - 25160,0}{183635,0} = 0,519$$

$$K_{з.к2018} = \frac{117395,0 - 38639,0}{187664,0} = 0,419$$

$$K_{з.к2019} = \frac{177155,0 - 9511,0}{369157,0} = 0,454$$

Розрахуємо коефіцієнт маневреності власного капіталу $K_{ман}$:

$$K_{ман2017} = \frac{183635,0 - 122566,0}{122566,0} = 0,506$$

$$\frac{\quad}{120604,0}$$

$$K_{\text{ман}2018} = \frac{187664,0 - 104779,0}{117395,0} = 0,706$$

$$K_{\text{ман}2019} = \frac{369157,0 - 182023,0}{177155,0} = 1,056$$

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів $K_{\text{на/но}}$:

$$K_{\text{на/но}2017} = \frac{25160,0}{183635,0} = 0,137$$

$$K_{\text{на/но}2018} = \frac{38639,0}{187664,0} = 0,206$$

$$K_{\text{на/но}2019} = \frac{9511,0}{369157,0} = 0,026$$

Розрахуємо коефіцієнт Бівера K_b :

$$K_{b2017} = \frac{-75643,3 - 2054,0}{122566,0} = -0,634$$

$$K_{b2018} = \frac{-3209-2322,7}{104779,0} = -0,053$$

$$K_{b2019} = \frac{59760,0 - 2507,0}{182023,0} = 0,315$$

Занесемо розраховані коефіцієнти фінансової незалежності ТОВ «Мамалюк» у таблицю 2.11.

Оцінка фінансової незалежності ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт (складено автором на основі даних компанії)

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,358	0,561	0,781	0,203	0,22
2	Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості)	0,984	1,120	0,973	0,136	-0,147
3	Фінансовий леверидж	-	-	-	-	-
4	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,519	0,419	0,454	-0,1	0,035
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,506	0,706	1,056	0,2	0,35
6	Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів	0,137	0,206	0,026	0,069	-0,18
7	Коефіцієнт Бівера	-0,634	-0,053	0,315	0,687	0,262

З даних таблиці 2.11 можна зробити наступні висновки: коефіцієнт фінансової незалежності характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел. Загальна сума зобов'язань підприємства не повинна перевищувати суми власних джерел фінансування. Встановлено критичне значення $K_{авт} > 0,5$ (тобто більше 50%). Спостерігається тенденція до збільшення показника фінансової незалежності, крім того, у 2018 та 2019 роках цей показник відповідно 0,561 та 0,781 свідчить про фінансову незалежність ТОВ «Мамалюк» від зовнішніх запозичень (інвесторів та кредиторів).

Перевищення власних коштів над запозиченими свідчить про те, що компанія має достатній рівень фінансової стійкості та відносно не залежить від зовнішніх фінансових джерел. Частка власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менше 50%, а нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості - не менше 1. У 2018 р. Спостерігається тенденція до збільшення цього показника, а в 2019 р. - зниження, але, незважаючи на це, протягом усіх років ТОВ «Мамалюк» було фінансово стабільним та незалежним від інвесторів та кредиторів.

Фінансовий важель характеризує залежність компанії від довгострокових зобов'язань. За аналізовані роки цей показник дорівнює нулю, що свідчить про відсутність фінансового ризику ТОВ «Мамалюк».

Коефіцієнт власних коштів характеризує наявність власних оборотних коштів підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Оптимальне значення показника $K_{з.к} > 0,1$. Коефіцієнт власних коштів ТОВ «Мамалюк» дорівнює у 2017 році - 0,519, 2018 - 0,419, 2019 - 0,454, що свідчить про достатній розмір оборотних коштів підприємства, необхідних для його фінансової незалежності від кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу знаходиться в мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати. Значення показника повинно бути високим, щоб навіть у несприятливий для компанії період у нього вистачало оборотних коштів для продовження підприємницької діяльності. Протягом аналізованих років спостерігається тенденція до збільшення цього показника, і в 2019 році він становить 1056, що свідчить про те, що ТОВ «Мамалюк» має власний оборотний капітал.

Співвідношення необоротних та оборотних активів ТОВ «Мамалюк» у 2017, 2018 та 2019 роках становить 0,137, 0,206 та 0,026 відповідно. Цей показник не повинен перевищувати коефіцієнт фінансової стійкості, лише тоді зберігається фінансова стійкість підприємства. При показниках коефіцієнта фінансової стійкості, що дорівнюють 0,984 у 2017 році, 1,120 у 2018 році та 0,973 у 2019 році, можна впевнено сказати, що ТОВ «Мамалюк» є фінансово незалежним за аналізований період.

Для своєчасного виявлення та запобігання банкрутству проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства з використанням коефіцієнта Бобра. Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан підприємства, який протягом 1,5 - 2 років коефіцієнт не перевищує 0,2. Цю тенденцію ми можемо спостерігати у ТОВ «Мамалюк» у 2017 та 2018 роках, де цей показник є негативним та свідчить

про відсутність частки прибутку, спрямованого на розвиток підприємства. У 2019 році цей показник становить 0,315, тож у 2019 році компанія має стабільний фінансовий стан.

Далі проведемо оцінку ділової активності ТОВ «Мамалюк».

Ділова активність – це виробничі досягнення підприємства, основними критеріями котрих є показники, що характеризують обсяг виробництва: фондівіддача, оборотність активів, запасів, коштів в розрахунках та ін.

Оцінку ділової активності ТОВ «Мамалюк» здійснимо за допомогою розглянутих нижче показників. У таблиці 2.12 представлені вихідні дані для оцінки ділової активності ТОВ «Мамалюк».

Таблиця 2.12

Вихідні дані для оцінки ділової активності ТОВ «Мамалюк», грн.
(складено автором на основі даних компанії)

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Залишкова вартість основних засобів	5474,5	6347,5	7381,5	873,0	1034,0
2	Виробничі запаси	183635,0	187644,0	369157,0	4009	181513
3	Поточні біологічні активи	122566,0	104779,0	182023,0	-17787	77244
4	Незавершене виробництво	245,0	283,0	328,0	38	45
5	Готова продукція	-	-	-	-	-
6	Товари	-	-	-	-	-
7	Середнє значення оборотних активів	255961,5	185649,5	278410,5	-70312	92761
8	Середня вартість активів	273025,0	217890,0	302883,0	-55135	84993
9	Власний капітал	120604,0	117395,0	177155,0	-3209	59760
10	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
11	Поточні зобов'язання	122566,0	104779,0	182023,0	-17787	77244
12	Доходи майбутніх періодів	7875,0	12185,0	42017,0	4310	29832

Далі розрахуємо коефіцієнти для оцінки ділової активності ТОВ «Мамалюк».

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача) $K_{обор.а}$:

$$K_{обор.а2017} = \frac{666395,0}{273025,0} = 2,441$$

$$\frac{273025,0}{}$$

$$K_{\text{обор.а}2018} = \frac{1027963,0}{217890,0} = 4,718$$

$$K_{\text{обор.а}2019} = \frac{1982523,0}{302883,0} = 6,546$$

Розрахуємо показник фондівддачі (загальна капіталовіддача) Φ_o :

$$K_{\Phi_o2017} = \frac{666395,0}{5474,5} = 121,73$$

$$K_{\Phi_o2018} = \frac{1027963,0}{6347,5} = 161,95$$

$$K_{\Phi_o2019} = \frac{1982523,0}{7381,5} = 268,58$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності оборотних засобів (активів) або швидкість обороту активів $K_{\text{обор.об.к}}$:

$$K_{\text{обор.об.к}2017} = \frac{666395,0}{255961,5} = 2,603$$

$$K_{\text{обор.об.к}2018} = \frac{1027963,0}{185649,5} = 5,537$$

$$K_{\text{обор.об.к}2019} = \frac{1982523,0}{278410,5} = 7,121$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності запасів $K_{\text{обор.з}}$:

$$K_{\text{обор.з}2017} = \frac{666395,0}{8,943}$$

$$\frac{1027963,0}{11375,5} = 90,366$$

$$K_{\text{обор.з2018}} = \frac{1027963,0}{11375,5} = 90,366$$

$$K_{\text{обор.з2019}} = \frac{1982523,0}{88393,0} = 22,429$$

Розрахуємо коефіцієнт заборгованості Кз:

$$K_{\text{з2017}} = \frac{122566,0}{120604,0} = 1,016$$

$$K_{\text{з2018}} = \frac{104779,0}{117395,0} = 0,893$$

$$K_{\text{з2019}} = \frac{182023,0}{177155,0} = 1,027$$

Занесемо розраховані коефіцієнти ділової активності ТОВ «Мамалюк» у таблицю 2.13.

Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача) характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів і показує, наскільки зміни в активах пов'язані зі змінами доходу від реалізації. Розраховані за 2017 – 2019 роки коефіцієнти оборотності активів ТОВ «Мамалюк» свідчать про ефективне використання основних засобів, запасів та інших активів. Це означає, що на кожну гривню наявних у ТОВ «Мамалюк» активів отримано чистого прибутку від реалізації продукції у 2017 році 2,441 грн., у 2018 – 4,718 грн., у 2019 – 6,546 грн. Підвищення показника свідчать про те, що підприємством менш інтенсивно використовувались активи, виросли залишки готової продукції на складі.

**Оцінка ділової активності ТОВ «Мамалюк», коефіцієнт (складено
автором на основі даних компанії)**

№	Показники	Роки			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	2,441	4,718	6,546	2,277	1,828
2	Показник фондovіддачі (загальна капіталовіддача)	121,73	161,95	268,58	40,22	106,63
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,603	5,537	7,121	2,934	1,584
4	Коефіцієнт оборотності запасів	8,943	90,366	22,429	81,423	-67,937
5	Коефіцієнт заборгованості	1,016	0,893	1,027	-0,123	0,134

Рентабельність інвестицій (загальна рентабельність інвестицій) характеризує ефективність використання основних фондів і показує величину доходу на одну гривню коштів, вкладених в основні засоби компанії. Чим вище це число, тим більший бізнес компанії. Протягом аналізованого періоду ТОВ «Мамалюк» використовувало основні засоби дуже ефективно, оскільки в 2017 році за кожен гривню основних засобів було отримано 121,73 грн. Чистий прибуток від продажів у 2018 році - 161,95 грн, у 2019 році - 268,58 грн.

Чим вищий коефіцієнт боргу, тим більша залежність компанії від позикових коштів і нижча ділова активність. Оптимальне значення показника - 0,5-0,7 (50-70%). В аналізованому періоді показники коефіцієнтів боргу ТОВ «Мамалюк» становлять 1,016 / 0,893 / 1,027. Як ми бачимо, існує тенденція до збільшення, що означає, що компанія залежить від позикових коштів і її ділова активність менше необхідної.

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк»

Спочатку проаналізуємо основні етапи процесу придбання товарів у ТОВ «Мамалюк». Закупівля товарів у ТОВ «Мамалюк» починається з аналізу

ринків збуту. Мета дослідження ринку при придбанні товарів також визначає тип ринків, що підлягають дослідженню.

Наступним кроком є безпосередній вибір постачальників. Більшість продуктів Мамалюка купуються у великих оптових компаній. Вибір постачальників базується на цій технології.

1. Шукайте потенційних постачальників. Можуть бути використані наступні методи:

- Дослідження рекламних матеріалів: брендових каталогів, реклами у ЗМІ тощо;

- Відвідування виставок та ярмарків;

- Листування та особисті контакти з потенційними постачальниками.

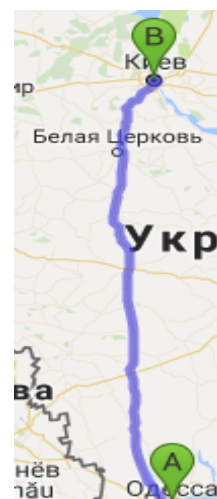
Ці заходи створюють перелік потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється.

2. Аналіз потенційних постачальників. В результаті аналізу потенційних постачальників складається список конкретних постачальників, з якими проводиться робота щодо укладання договірних відносин.

3. Оцінка результатів роботи з постачальниками. На вибір постачальника суттєво впливають результати роботи вже укладених контрактів. Для цього розробляється спеціальна рейтингова шкала для розрахунку рейтингу постачальника. Перед підрахунком рейтингу необхідно провести диференціацію.

На даний момент одним з основних постачальників дитячих колясок є азійського виробництва є компанія Aprica Magical Air, яка розташована в м Нагойя (Японія). Компанія почала свою історію в 1907 році. Заснована в Токіо, компанія спочатку займалася текстильним виробництвом, з 1944 р визначила напрямком своєї діяльності виробництво дитячих колясок.

Розглянемо процес поставки дитячих колясок на склад ТОВ «Мамалюк» (рис. 2.11).



Маршрут перевезень товарів морським шляхом м. Нагоя – м. Одеса

Маршрут перевезень товарів автотранспортним шляхом м. Одеса – м. Київ

Рис. 2.11. Маршрут перевезення дитячих колясок Нагойя – Київ

На рис. 2.10 відображений шлях товарів з Японії (Нагойя) в Україну (Київ). Після того як партія товарів (компанія Arpica Magical Air, м Нагойя), вона доставляється в найближчий японський порт (м Тояма), звідти поромом йде до Одеси, де проходить митне оформлення. Далі партію товарів вантажать в вантажні автомобілі і везуть на склад ТОВ «Мамалюк». Відносини з постачальниками матеріальних ресурсів для ТОВ «Мамалюк» є однією з ключових компетенцій, оскільки компанія має більш кращі умови поставок товарів в порівнянні з конкурентами виражається в додаткових знижках і збільшених відстрочкою оплати поставок.

Менеджери компанії домоглися цього завдяки профілізації фірми на активне просування нових торгових марок. На відміну від пасивного очікування замовлень, після публікації оновленого прайс-листа, як це практикують конкуруючі організації ТОВ «Мамалюк» доводить відомості про нові продукти до кожного свого клієнта. Менеджери компанії виїжджають із зразками і демонструють кращі його сторони безпосереднім продавцям

кінцевого споживача. Знаючи про ці властивості нової продукції продавцям простіше пояснити покупцеві, чому цей товар краще.

У загальному вигляді схема технологічного процесу ТОВ «Мамалюк» представлена на рис. 2.12.

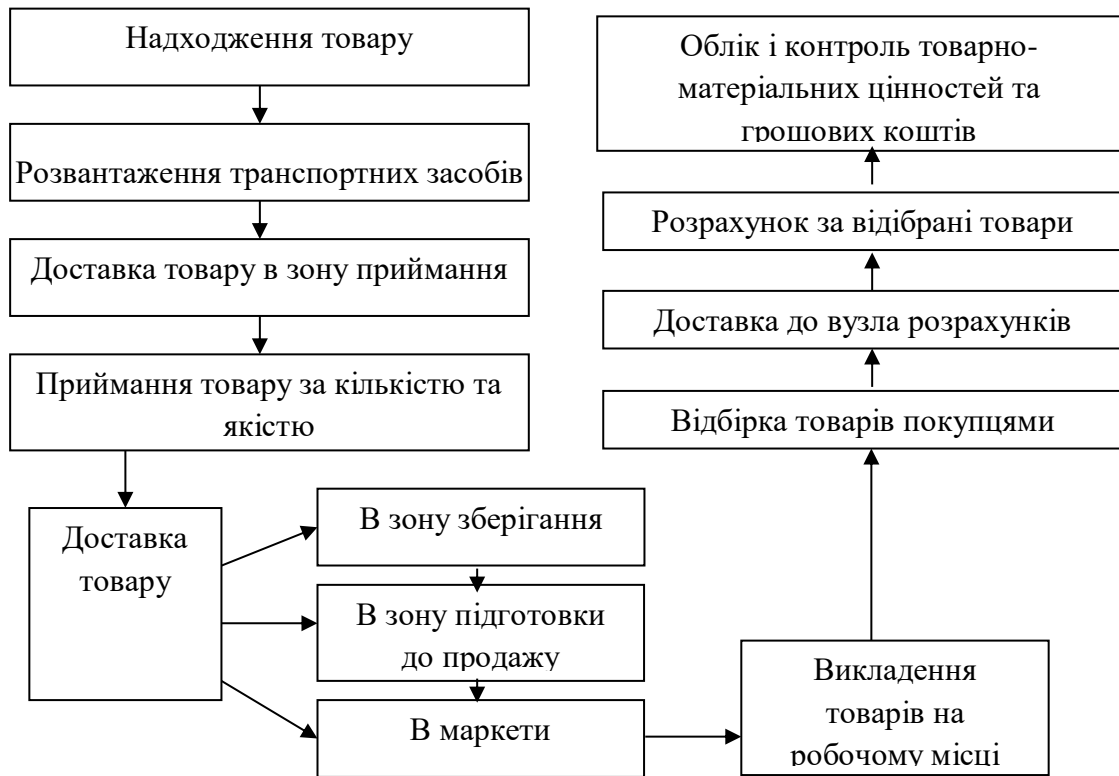


Рис. 2.12. Схема торгово-технологічного процесу в ТОВ «Мамалюк»

Доставка товару здійснюється силами і засобами стороннього перевізника за рахунок коштів ТОВ «Мамалюк». Відсутність у ТОВ «Мамалюк» власного транспорту часто призводить до зривів термінів поставок.

2.3. Структуризація проблем формування логістичної стратегії підприємства

Основна проблема система логістичного сервісу ТОВ «Мамалюк» і її причини представлені в діаграмі Ісікава на рис. 2.13.

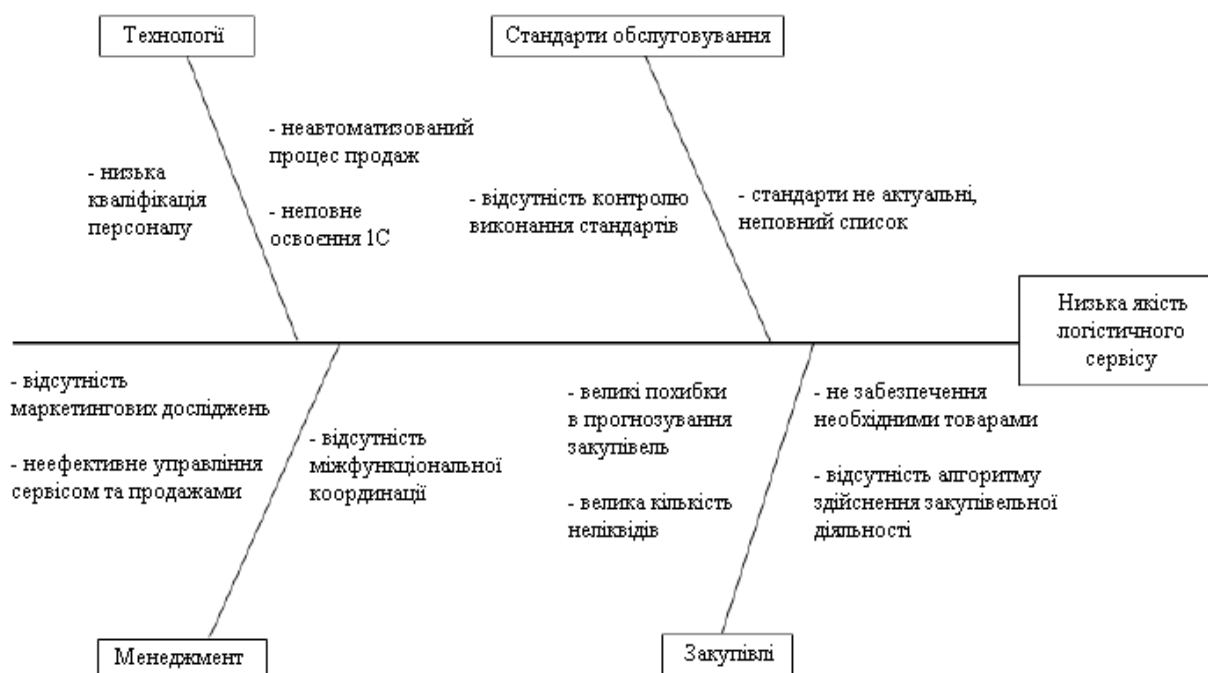


Рис. 2.13. Діаграма Ісікави

Далі представимо результати дослідження в таблиці 2.14, об'єднавши виявлені проблеми з моделлю аналізу «точок розриву» Зейтгамла.

Таблиця 2.14

Проблеми в «точках розриву» моделі Зейтгамла для компанії ТОВ «Мамалюк»

Точка розриву 1	Проблема точки 2
Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Відсутність міжфункціональних координацій між підрозділами маркетингу і логістики
	Чи не визначено перелік надаваних логістичних послуг
	Асортимент не відповідає запитам споживачів

1	2
Точка <u>Gap 2</u> : розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом і специфікаціями, що визначають якість сервісу в дистрибуції	Неорганізована процедура повернення
	Конфігурація 1: С освоєна не в повному обсязі
	Чи не визначено перелік надаваних логістичних послуг
	Асортимент не відповідає запитам споживачів
	Неточні терміни поставки
Точка <u>Gap 3</u> : розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Помилки при комплектації замовлення
	Неорганізована процедура повернення
	Тривалий процес прийому заявки
	Помилки при комплектації замовлення
	Тривалий процес комплектації замовлення
Точка <u>Gap 4</u> : розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу	Тривалий процес прийому заявки
	Неточні терміни поставки
	Помилки при комплектації замовлення
	Тривалий процес комплектації замовлення
	Тривалий процес прийому заявки
Точка <u>Gap 5</u> : розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом	Неточні терміни поставки
	Помилки при комплектації замовлення
	Тривалий процес комплектації замовлення
	Тривалий процес прийому заявки
	Неточні терміни поставки

Кожна з проблем, що виникають у споживача при впровадженні логістичної послуги, прив'язана до певної «точки зупинку». Оскільки кожен пункт ілюструє різницю в сподіваннях споживачів та фактичну якість послуги щодо різних рівнів управління та продуктивності, ми можемо створити імітаційну модель структури логістичної послуги, яка охоплює всі процеси та висвітлює причини "прогалин".

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку логістичної діяльності підприємства проведемо на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Мамалюк», зареєстрованого за адресою: Київ, вул. Теодора Драйзера, 38, кв. 179. Основним видом діяльності ТОВ «Мамалюк» є: 47.75 – роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах.

Магазин дитячих товарів «МаМалюк» пропонує асортимент з великої кількості дитячих груп товарів. У магазині можна купити товари для новонароджених, дитячі ліжечка, коляски, прогулянкові коляски, дитячі автокрісла, стільчики для годування, іграшки, дитяче взуття та одяг, товари для гігієни і багато іншого.

Організаційна структура ТОВ «Мамалюк» є лінійною. Лінійну структуру управління відрізняє логічна стрункість і формальна визначеність, але разом з тим їй не вистачає гнучкості. Кожен з керівників, володіючи всією повнотою влади, має в своєму розпорядженні відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань. Підприємство забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників. Розмір оплати праці працівників підприємства встановлено згідно зі штатним розкладом.

Аналіз динаміки результатів фінансово-господарської діяльності «Мамалюк» за 2017 – 2019 роки показав, що виручка від реалізації в 2019 році збільшилася на 1145,5 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 836,4 тис.грн. За рахунок програми оптимізації витрат, в 2019 році зменшилися комерційні та управлінські витрати на 33,9 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 62,9 тис.грн. Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманої на кожну гривню, що вклали в виробництво продукції. У нашому

випадку в 2019 році відносний прибуток склав 2,512%. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності показав позитивну динаміку діяльності «Мамалюк».

Аналіз та оцінка логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк» показали, що на даний момент одним з основних постачальників дитячих колясок є азійського виробництва є компанія Aprica Magical Air, яка розташована в м Нагойя (Японія). Компанія почала свою історію в 1907 році. Після того як партія товарів (компанія Aprica Magical Air, м Нагойя), вона доставляється в найближчий японський порт (м Тояма), звідти поромом йде до Одеси, де проходить митне оформлення. Далі партію товарів вантажать в вантажні автомобілі і везуть на склад ТОВ «Мамалюк». Відносини з постачальниками матеріальних ресурсів для ТОВ «Мамалюк» є однією з ключових компетенцій, оскільки компанія має більш кращі умови поставок товарів в порівнянні з конкурентами виражається в додаткових знижках і збільшених відстрочкою оплати поставок. Доставка товару здійснюється силами і засобами стороннього перевізника за рахунок коштів ТОВ «Мамалюк». Відсутність у ТОВ «Мамалюк» власного транспорту часто призводить до зривів термінів поставок.

Кожна з проблем, що виникають для споживача в ході здійснення логістичного сервісу прив'язана до конкретної «точки розриву». З огляду на, що кожна точка ілюструє відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним якістю наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців, ми можемо створити імітаційну модель структури логістичного сервісу, яка охопить всі процеси і дозволить виділити причини виникнення «розривів».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАМАЛЮК»

3.1. Вибір напрямків формування логістичної стратегії підприємства

Розглянемо найбільш широко використовувані стратегії в бізнесі при побудові логістичної системи, а також основні шляхи їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 3.1

Основні логістичні стратегії та шляхи їх реалізації

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізації загальних логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях; - оптимізація рівнів запасів у логістичній системі; - вибір оптимальних варіантів «складування, транспортування»; - оптимізація рішень в окремих функціональних областях і / або логістичних функцій за критерієм мінімуму логістичних витрат і т. д.
Покращення якості логістичного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій; - підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу; - сервіс з доданою вартістю; - використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту; - створення системи управління якістю логістичного сервісу; - сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів та процедур (зокрема 180 9000); - бенчмаркінг і т. д.
Мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> - пряма доставка товарів споживачам, минаючи складування; - використання складів загального користування; - використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажообробці; - використання логістичної технології «точно в строк»; - оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури та ін.

При розробці логістичної стратегії менеджери повинні враховувати три фактори:

1. Комплексні стратегії, які визначають цілі і контекст організації і враховують всі логістичні рішення. Місія визначає загальні цілі, а корпоративні і бізнес-стратегії показують, як вони будуть досягнуті. Стратегія логістики повинна сприяти підтримці загальної стратегії. Наприклад, якщо бізнес-стратегія вимагає більш високої якості обслуговування клієнтів, стратегія логістики повинна показати, як логістика повинна це робити.

2. Середовище, в якому ведеться бізнес. Вона включає фактори, які впливають на логістику, але якими логістика управляти не може:

- споживачі - їх очікування, відносини і демографія;
- ринкові умови - розмір, місце розташування, стабільність;
- технології - в даний час доступні, очікуване напрямом розвитку, темпи інновацій;
- економічний клімат - ВВП, темпи зростання, темпи інфляції;
- правові обмеження - професійні обмеження, правова відповідальність і закони про зайнятості;
- конкуренти - кількість, легкість виходу на ринок, їх сильні сторони;
- акціонери - їх цільової дохід на інвестиції, цілі і необхідна прибуток;
- групи зацікавлених сторін - їх цілі, сильні сторони і рівень підтримки;
- соціальні умови - різний спосіб життя споживачів, мінливі потреби, яскраво виражені тенденції;
- політичні умови - стабільність, рівень контролю з боку влади, відносини з владою.

3. Всі конкуруючі організації працюють в одній бізнес-середовищі.

Кожен з них може бути успішним, якщо він чітко висловлює свої компетенції, які дозволяють компанії виділитися серед конкурентів і домогтися успіху. Такі навички визначаються факторами, якими організація може керувати і використовувати, щоб відрізнятись від інших.

Спеціалізована компетенція заснована на активах організації, в тому числі:

- споживачі - їх побажання, лояльність і відносини з ними;
- співробітники - їх кваліфікація, досвід, лояльність;
- фінансування - капітал, борги, грошові потоки;
- організація - структура, взаємини, гнучкість;
- продукція - якість, репутація, інновації;
- продуктивність, вік, експлуатаційна безпека;
- технологія – використовувана в даний час, запланована, спеціальні різновиди;
- процеси - структури, використовувані технології, гнучкість;
- маркетинговий досвід, репутація;
- провайдер - послуги, партнерство, гнучкість;
- інші активи - знання, інновації, патенти.

Середовище, в якому працює компанія, і конкретні компетенції показують, яку позицію займає організація в даний час, а всеосяжна стратегія – яке місце вона хоче зайняти в майбутньому.

Стратегія логістики, в свою чергу, показує, як організація буде переміщатися з поточної ситуації до майбутнього.

Для того щоб логістична стратегія була реалізована, необхідно приймати рішення, запропоновані керівництвом, а також цілі обраної стратегії перетворювати в конкретні завдання і заходи.

З огляду на проведене в 2 розділі дослідження, нами обрана стратегія «покращення якості логістичного сервісу» на підприємстві ТОВ «Мамалюк».

3.2. Заходи щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства

Для того, щоб усунути відмінності в оцінці параметрів якості логістичної служби, причини цих прогалин повинні бути усунені. Для цього на Підприємстві ТОВ «Мамалюк» має бути розроблена низка заходів щодо формування логістичних служб.

Перш за все, компанія повинна змінити законодавчу базу. Необхідно розробити та впровадити стандарти, норми та чіткі вказівки щодо обслуговування споживачів та обробки замовлень. Наступним кроком має стати створення ефективної системи моніторингу виконання нормативно-правових актів та мотиваційної системи їх виконання.

Першим рішенням цієї групи проблем є розробка та впровадження ефективної системи контролю за дотриманням вимог. Впровадження сучасних інформаційних технологій у компанії суттєво сприяє підвищенню ефективності управління.

Ця компанія вже використовує систему бухгалтерського обліку "1С: Інтегрована автоматизація", але багато функцій цього програмного продукту використовуються не повністю, а кваліфікація користувачів не дозволяє їм скористатися функціональними можливостями системи. Організація навчання для користувачів цієї програми зменшить час на отримання, замовлення, підготовку супровідних та бухгалтерських документів, розгляд скарг та скорочення робочого часу працівників.

Додавши свою існуючу систему бухгалтерського обліку до інтегрованого програмного продукту CRM, ви зможете швидко та ефективно фіксувати інформацію про впровадження ключових аспектів бізнес-процесів та створювати звіти про впровадження нормативних актів. Ринок CRM-систем сьогодні широко поширений, і багато програм пропонують широкі можливості візуалізації та звітності.

Наступне рішення передбачає створення ефективного зворотного зв'язку за результатами моніторингу впровадження нормативних актів. Це

означає, що результати контролю не втрачаються, і їх слід використовувати як для покращення дотримання нормативних актів, так і для поліпшення бізнес-процесів та якості логістичних послуг у компанії.

Як мінімум, результати офіційного моніторингу слід регулярно обговорювати. Практика показує, що навіть просте обговорення відхилень від норм, які керівник здійснює з підрядником, може скорегувати параметри якості послуг на краще. Щоб максимізувати стимул, найважливіші результати контролю повинні бути включені в систему мотивації та оплати праці персоналу. Це, в свою чергу, вимагає розробки ключових показників, які вимірюють рівень відповідності.

На додаток до дискусій з акторами, відхилення, що виникають, слід регулярно обговорювати на щотижневих нарадах у компанії. Причини відхилень, багато з яких можуть бути пов'язані з "точками зупинку", у діяльності Компанії, описаній у Розділі 1.3. цього дослідження, на основі якого слід розпочати роботу з його вдосконалення.

Організація та впровадження принципів міжфункціональної координації між підрозділами допоможе координувати діяльність підрозділів у сфері обслуговування споживачів та створення всебічної діяльності та розробити компетентну стратегію обслуговування на рівні корпоративної стратегії.

Використання інструментів аналізу ABC на складі скорочує час на пошук та виконання замовлення, зменшуючи кількість переміщень на складі та кількість помилок у збиранні. Впровадження такої безконтактної системи ідентифікації, як штрих-код, прискорює надходження товарів на склад, завдяки чому прийом та виконання замовлення прискорюються, оскільки замовник більше дізнається про вхідні товари та отримує їх швидше.

Виконання ABC-аналізу при аналізі клієнтів створить чітку структуру клієнтської бази та розробить більш індивідуальний підхід для кожної категорії клієнтів.

Крім того, аналіз ABC дозволить сегментувати та змінювати асортимент та постачальників, беручи до уваги характеристики постачальників, змінюючи

умови співпраці та пропозиції, тим самим вирішуючи проблему великої кількості неліквідів та невідповідностей запропонованого асортименту вимогам замовника.

Компаніям необхідно проаналізувати процеси та алгоритми, пов'язані з управлінням запасами та складською діяльністю, виходячи з концепції Кайдзен, що дозволяє постійно вдосконалювати. Необхідно визначити проблемні зони та місця у всіх процесах та алгоритмах, які можна вдосконалити. У той же час до цього процесу необхідно залучати не тільки керівництво або топ-менеджмент, але й звичайних працівників складів та відділів, які перекриваються зі складськими операціями.

Іншим рішенням для проблемної групи є розвиток менеджменту, корпоративної культури та вдосконалення кадрової дисципліни, що включає низку таких заходів:

- Підвищення обізнаності керівників про необхідність та роль нормативних актів;

- Підвищення управлінської дисципліни персоналу за рахунок змінених критеріїв відбору працівників, створення відповідної системи мотивації та здійснення інших різноманітних заходів;

- Навчання керівників базовим навичкам управління, включаючи навички застосування норм управління;

Формування корпоративної культури, що підтримує структурування та формалізацію роботи співробітників.

CRM-система "1С: Комплексна автоматизація", інтегрована в поточну систему бухгалтерського обліку компанії, може стати технологією, яка дозволяє контролювати виконання стандартів, автоматизувати процеси продажу та пришвидшити процес виконання замовлень. Використовуючи цей програмний продукт, менеджер може швидше приймати замовлення, а робота з клієнтською базою може бути значно полегшена завдяки різноманітним інструментам аналізу та різноманітним функціям. Оскільки деякі клієнти "загублені", а не в базі даних, менеджери більше не зможуть враховувати свої

потреби в майбутньому. CRM-система може значно зменшити відсоток втрати клієнтів, але вимагає більш ретельного управління клієнтською базою з боку менеджерів [33].

Крім того, заощаджуючи час на вхідні замовлення, менеджери можуть знаходити нових клієнтів за допомогою "холодного дзвінка", а використання CRM-системи, підключеної до системи гарячого водопостачання, значно полегшує це завдання. Система CRM, інтегрована в SMS-повідомлення та розсилки електронною поштою, а також Інтернет-магазин компанії підвищують обізнаність про стан замовлення та отримують його вчасно.

Переклад деяких замовлень за принципом "замовлень" та впровадження принципів ЛІТ в Інтернет-магазині. Організація вже прагне перейти до принципу "замовлення" в Інтернет-магазині, щоб замовлення йшло безпосередньо від постачальника до споживача та обійшло власний склад, зменшивши тим самим витрати на зберігання цього товару. Впроваджуючи принципи ЛІТ у діяльність компанії, компанія може покращити обслуговування інтернет-магазину, скорочуючи терміни доставки та надійність доставки, збільшуючи тим самим лояльність клієнтів [40].

Впровадження цих заходів дозволяє компанії:

Створення єдиної системи обліку та контролю за споживачами;

- Скорочення часових інтервалів для прийому замовлень, складання, створення завантажувального блоку, доставки, процедур повернення та розгляду скарг;

- Автоматизація бухгалтерських процесів і контроль потоку фінансів та інформації;

- Скоротити час і поліпшити якість обслуговування клієнтів компанії;

- Значно зменшити обсяг документації, що циркулює в системі, і кількість помилок в бухгалтерській та звітній документації.

Перед початком проекту логістична служба компанії складається з ряду окремих, не узгоджених елементів. Після закінчення проекту ми очікуємо

узгодженої системи логістичних послуг, заснованої на створенні нормативних актів та керівних принципів обслуговування. Зміна окремих елементів включає роботу з працівниками, створення стандартів та норм, розробку та впровадження ключових показників.

Для прогнозування стану системи в майбутньому логістичні процеси повинні бути створені у вигляді моделі. Модель у цьому випадку означає відображення логістичної системи (абстрактної чи матеріальної), яка замість цього може бути використана для вивчення її властивостей та можливої поведінки. На основі аналізу компанії, заснованого на моделі розриву Цайтгамля в таблиці 3.1.

Таблиця 3.2

Імітаційна модель логістичного сервісу на ТОВ «Мамалюк»

Види логістичних послуг	Точка розриву	Причина
1	2	3
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	Точка <u>Gap 3</u> : розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Конфігурація 1: С освоєна не в повному обсязі Не ведеться облік індивідуальних запитів споживача Не проводиться поділ споживачів на групи
2. Зберігання	Ні	

3. Підбір і комплектація замовлення покупця	Точка <u>Gap 2</u> : розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом і специфікаціями, що визначають якість сервісу в дистрибуції	Неуважність персоналу Неоптимальний спосіб зберігання запасів на складі Відсутність технологій безконтактної ідентифікації Відсутність маркетингових досліджень
4. Упаковка та маркування замовлення покупця	Точка <u>Gap 3</u> : розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Недостатній рівень виконавської дисципліни працівників складу
5. Формування вантажної одиниці	Ні	
6. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	Точка <u>Gap 3</u> : розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Конфігурація 1: С освоєна не в повному обсязі Низька кваліфікація співробітників у використанні системи 1: С
7. Організація доставки точно в строк	Точка <u>Gap 4</u> : розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу. Точка <u>Gap 5</u> : розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом.	Не всі транспортні компанії виконують договірні умови
8. Транспортування	Точка <u>Gap 4</u> : розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу. Точка <u>Gap 5</u> : розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом.	Не всі транспортні компанії виконують договірні умови
9. Інформування про замовлення і зміні його параметрів або статусу	Точка <u>Gap 3</u> : розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Відсутність комунікацій між підрозділами Завантаженість менеджерів

10. Розгляд скарг споживачів	Точка <u>Gap</u> 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Відсутність параметрів вимірювання якості обслуговування
11. Заміна товару точно в строк	Точка <u>Gap</u> 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії. Точка <u>Gap</u> 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Неорганізована процедура повернення Затримки в постачанні
12. Повернення дефектної продукції	Точка <u>Gap</u> 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Неорганізована процедура повернення

Представлена модель поєднує в собі перелік логістичних послуг, що надаються компанією, "точки зупинку" між параметрами якості цих послуг та причинами "точок зупинки".

У зв'язку з тим, що керівництво компанії не до кінця усвідомлює важливість якісної логістичної послуги і не має параметрів для її оцінки, рівень логістичного обслуговування на даний момент знаходиться на середньому рівні. Багато оптовиків задоволені цим рівнем, оскільки вони працюють за «старою» моделлю бізнесу як постійні клієнти. Однак останнім часом частка молодих підприємців, для яких нинішній рівень логістичних послуг є незадовільним, що призводить до втрати клієнтів.

Ми також представляємо розроблену модель в узагальненому вигляді на рис. 3.1.

За допомогою цієї моделі ми можемо «прив'язати» кожен елемент логістичної послуги, що надається компанією, до «точки розриву», класифікованої в моделі Цайтгамла, та визначити причину «точки зупинки», також описаної в моделі.

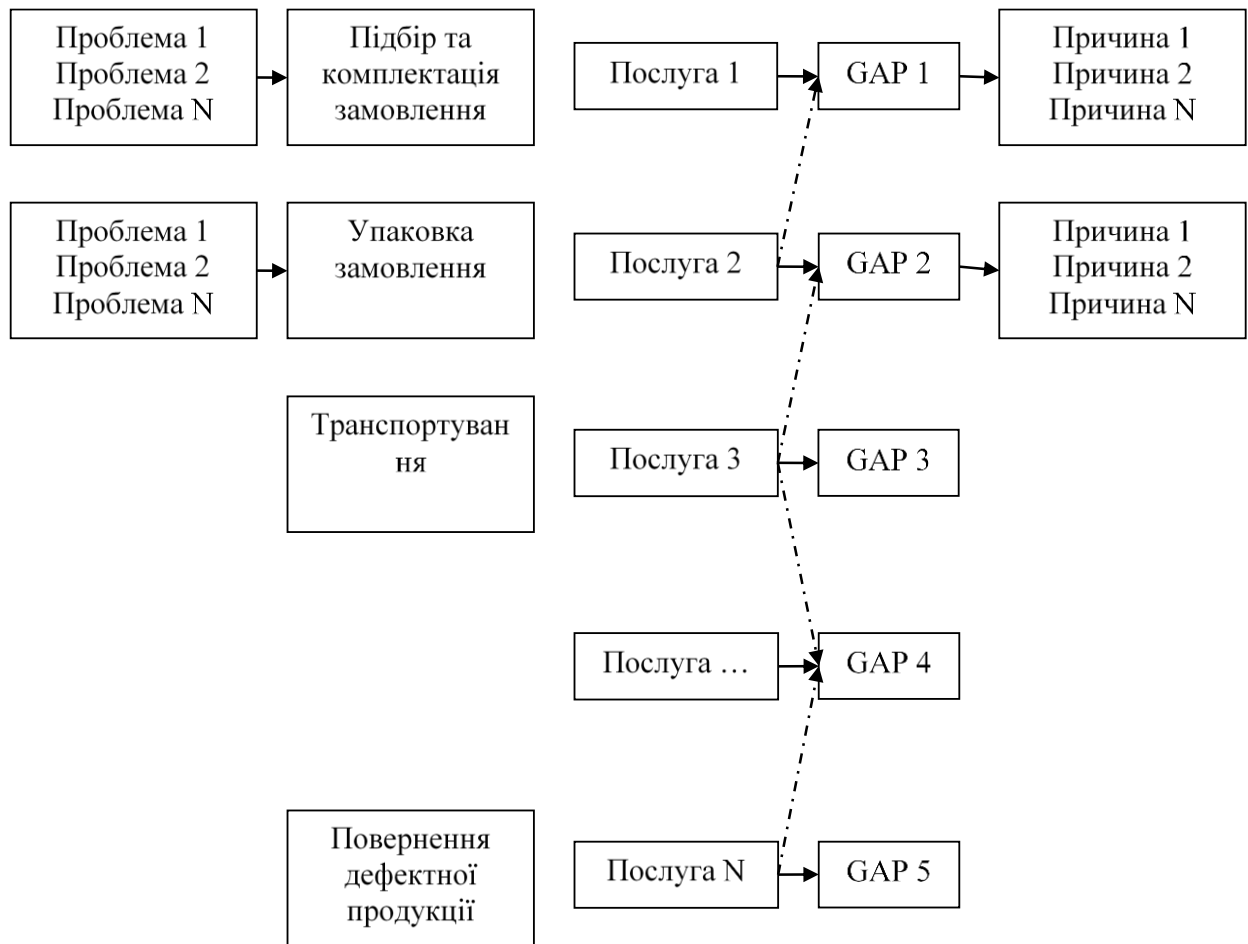


Рис. 3.1 Узагальнений вид імітаційної моделі структури логістичного сервісу

При наявності «точки розриву» певного типу при наданні певної послуги допоможе визначити вразливі місця в системі логістичного сервісу, виявити відповідальних виконавців в кожному елементі логістичного сервісу і зробити коригувальні заходи в подальшому.

3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів

Визначте набір передпродажних послуг (роботи та операції для формування попиту на логістичні послуги):

Створення асортиментної матриці для продажу;

- Впровадження нового асортименту на основі уподобань споживачів та розширення асортименту виробника;

- визначення набору продуктів, представлених на вітринах магазинів у виставкових залах;

- організація рекламних кампаній;

- Розробка та реалізація маркетингових стратегій.

Виходячи з цих функцій, ми можемо зробити висновок, що впровадження логістичних послуг перед продажем відповідає Департамент товарної політики та маркетингу.

Визначте набір логістичних послуг, що надаються при продажу товарів (забезпечуйте ефективне просування та доставку товару до місця призначення відповідно до замовлення покупця):

- Створення замовлення покупця в системі бухгалтерського обліку;

- зберігання;

- вибір та заповнення замовлення покупця;

- упаковка та маркування замовлення покупця;

- формування завантажувальної одиниці;

Підготовка супровідних документів на транспортний засіб для отримання замовлення покупця.

Виходячи з цих функцій, можна зробити висновок, що реалізація логістичних послуг при реалізації товарів є відповідальністю відділу постачання та складу.

Нарешті, визначте ряд логістичних інформаційних служб із післяпродажним характером:

- гарантійне обслуговування;

- врахування вимог замовника;
- Заміна бракованих товарів зі складу, якщо такі є або на замовлення постачальника.

Виходячи з цих функцій, можна зробити висновок, що реалізація післяпродажних послуг логістики відповідає відділ продажів та складу.

Оцінимо сучасний рівень логістичного обслуговування корпоративного ТОВ «Мамалюк» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік найбільш значущих для покупців послуг з оцінкою на поточний момент

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	74%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	70%	96%
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	66%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	72%	100%
5. Організація доставки точно в строк	63%	95%
6. Транспортування	63%	95%
7. Інформування про замовлення і зміні його параметрів або статусу	56%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	73%	98%
9. Заміна товару точно в строк	75%	96%
10. Повернення дефектної продукції	75%	100%

При оцінці якості послуги оцінювали часовий параметр послуги, а потім проводили порівняння із запланованими показниками ефективності, встановленими керівництвом компанії. Одночасно оцінюється відсоток відповідності показників плановому показнику.

Також зауважимо, що компанія вважає деякі показники неповними, оскільки якість деяких послуг безпосередньо від них не залежить.

Важливим критерієм, за допомогою якого ви можете оцінити систему обслуговування як з точки зору постачальника, так і з точки зору одержувача послуги, є рівень логістичного обслуговування (Y).

Розрахунок даного показника виконують за формулою (3).

$$Y = \frac{\sum m}{\sum M} * 100 \quad (3.1)$$

де Y – рівень логістичного сервісу;

M – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m – кількісна оденка фактично чиниться обсягу логістичного сервісу.

$$Y = \frac{0.74 + 0.7 + 0.66 + 0.72 + 0.63 + 0.63 + 0.56 + 0.73 + 0.75 + 0.75}{0.95 + 0.96 + 1 + 1 + 0.95 + 0.95 + 0.98 + 0.96 + 1} * 100$$
$$= 71\% \quad \underline{\hspace{2cm}}$$

В даний час послуга логістики на підприємстві ТОВ «Мамалюк» становить 71%, що є середнім показником. Створюючи інтегративну модель логістичних послуг на основі моделі Цайтгамла, здійснюючи низку заходів щодо підвищення якості та виділяючи ключові показники для оцінки якості, запланований рівень якості логістичних послуг у ТОВ «Мамалюк» зросте на 12% до 83 % підйом.

У таблиці 3.4 наведено заплановану зміну параметрів логістичної служби після впровадження інтегративної моделі структури логістичної служби та заходів щодо підвищення її якості.

Перелік найбільш значущих для покупців послуг після впровадження моделі

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	84%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	80%	96%
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	76%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	85%	100%
5. Організація доставки точно в строк	78%	95%
6. Транспортування	77%	95%
7. Інформування про замовлення і зміні його параметрів або статусу	72%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	83%	98%
9. Заміна товару точно в строк	85%	96%
10. Повернення дефектної продукції	85%	100%

Зробимо розрахунок рівня логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі. При здійсненні розрахунків ми зберегли планові показники параметрів якості логістичного сервісу, до яких прагне компанія.

$$Y = \frac{0,84 + 0,8 + 0,76 + 0,85 + 0,78 + 0,77 + 0,72 + 0,83 + 0,85 + 0,85}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} * 100$$

$$= 83\%$$

Таким чином, враховуючи зміну значень параметрів логістичної служби, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час працівників, скоротити тривалість логістичного циклу доставки та повернення товару. Скорочуючи час роботи в службі, робочий час менеджерів скорочується з 12 годин 35 хвилин до 8 стандартних робочих годин, які виконують усі необхідні операції протягом одного робочого дня. Таким чином менеджер може приділити більше уваги послугі та організувати більш персоналізований підхід.

Висновки щодо розділу 3

У третьому розділі ми розробили систему показників для оцінки якості логістичних послуг та оцінили ефективність запропонованої моделі. За підрахунками, впровадження розробленої імітаційної моделі структури логістичної служби на підприємстві ТОВ «Мамалюк» дозволить підвищити рівень логістичного сервісу на 12% - із 71%, що відповідає в середньому 83%, що наближається до високого рівня логістичного обслуговування.

Крім того, впровадження розробленої моделі та рекомендовані дії покращать такі показники: терміни застосування; Адаптація параметрів програми; Час виконання замовлення; Інформування про стан замовлення; Заміна товару; Точність терміну доставки; Повернення товару; Час підготовки супровідних документів.

Впровадження цієї моделі, таким чином, підвищить орієнтацію на споживачів працівників компанії, оптимізує бізнес-процеси компанії та виведе відносини зі споживачами на новий рівень якості.

ВИСНОВКИ

У даній роботі проведено дослідження на тему «Формування логістичної стратегії підприємства» (за матеріалами ТОВ «Мамалюк»), з якого можна зробити наступні висновки:

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти організації логістичної стратегії підприємств. Визначено, що логістична стратегія – це функціональна стратегія підприємства, що розпізнається у логістичних системах та ґрунтується на оптимізації рівня запасів, мінімізації часу переміщення матеріалів і виробів, забезпеченні високого рівня логістичного обслуговування, забезпеченні мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.

Призначення логістичної стратегії розвитку підприємства полягає в успішності працювати, побудові організації, виклики конкуренції, долати обставини, які не можливо передбачити, здобувати конкурентні позиції на ринку, внутрішні проблеми. Також, важливим її критерієм є цілеспрямованість, тобто направленість її на досягнення поставлених цілей з урахуванням всіх ризиків.

Логістичні стратегії розділяють на чотири рівні: рівень стратегічної компетенції (призначення стратегій – виконання стратегічної мети логістики на підприємстві. Дані стратегії знаходять своє місце у формулюванні корпоративної стратегії та довгострокових цілей підприємства, формулюванні логістичної місії); рівень ключових логістичних орієнтирів (призначення стратегій – визначення базових орієнтирів у здійсненні логістичного менеджменту на підприємстві. Стратегії ключових логістичних орієнтирів визначають: за рахунок яких елементів логістичної діяльності буде досягнуто поставлені мету та цілі логістики, підприємства в цілому); рівень логістичних стратегій виконавчого рівня (призначення стратегій – забезпечення виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня шляхом їх конкретизації. Виконавчі стратегії конкретизують: за рахунок яких ключових складових логістичної

діяльності буде досягнуто поставлених пріоритетів діяльності підприємства, його конкурентні переваги); рівень логістичних функцій та операцій (призначення стратегій – забезпечення досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах. Дані стратегії слугують більш конкретизованим орієнтиром під час прийняття та реалізації окремих логістичних функцій та операцій).

Упровадження логістичної стратегії на підприємствах дозволяє реалізувати основні цілі на об'єктах та підвищити доходи і прибуток підприємств: перша мета – поліпшення якості обслуговування за рахунок: зменшення дефіциту, що виникає при порушенні договірних умов поставки, і, відповідно, втрат від дефіциту; зменшення запасів надлишкової продукції та зниження витрат на їхні утримання і ліквідацію; друга мета – зниження сукупних витрат і втрат на формування, рух та перетворення товарних, грошових та інформаційних потоків за рахунок: реалізації раціональної схеми товароруху, а також інформаційних і грошових потоків; мінімізації та оптимізації запасів у всіх каналах товароруху; комбіноване використання різних видів транспорту; установлення оптимального співвідношення між транзитними формами поставок та поставок на замовлення; правильного розміщення складського господарства на території, що обслуговується; використання прогресивних форм термінальної і складської обробки вантажів; зниження втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні; зменшення витрат на управління.

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку логістичної діяльності підприємства проведемо на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Мамалюк», зареєстрованого за адресою: Київ, вул.. Теодора Драйзера, 38, кв. 179. Основним видом діяльності ТОВ «Мамалюк» є: 47.75 – роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах.

Магазин дитячих товарів «МаМалюк» пропонує асортимент з великої кількості дитячих груп товарів. У магазині можна купити товари для

новонароджених, дитячі ліжечка, коляски, прогулянкові коляски, дитячі автокрісла, стільчики для годування, іграшки, дитяче взуття та одяг, товари для гігієни і багато іншого.

Організаційна структура ТОВ «Мамалюк» є лінійною. Лінійну структуру управління відрізняє логічна стрункість і формальна визначеність, але разом з тим їй не вистачає гнучкості. Кожен з керівників, володіючи всією повнотою влади, має в своєму розпорядженні відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань. Підприємство забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників. Розмір оплати праці працівників підприємства встановлено згідно зі штатним розкладом.

Аналіз динаміки результатів фінансово-господарської діяльності «Мамалюк» за 2017 – 2019 роки показав, що виручка від реалізації в 2019 році збільшилася на 1145,5 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 836,4 тис.грн. За рахунок програми оптимізації витрат, в 2019 році зменшилися комерційні та управлінські витрати на 33,9 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 62,9 тис.грн. Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманої на кожну гривню, що вклали в виробництво продукції. У нашому випадку в 2019 році відносний прибуток склав 2,512%. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності показав позитивну динаміку діяльності «Мамалюк».

Аналіз та оцінка логістичної діяльності ТОВ «Мамалюк» показали, що на даний момент одним з основних постачальників дитячих колясок є азійського виробництва є компанія Arpica Magical Air, яка розташована в м Нагойя (Японія). Компанія почала свою історію в 1907 році. Після того як партія товарів (компанія Arpica Magical Air, м Нагойя), вона доставляється в найближчий японський порт (м Тояма), звідти поромом йде до Одеси, де проходить митне оформлення. Далі партію товарів вантажать в вантажні

автомобілі і везуть на склад ТОВ «Мамалюк». Відносини з постачальниками матеріальних ресурсів для ТОВ «Мамалюк» є однією з ключових компетенцій, оскільки компанія має більш кращі умови поставок товарів в порівнянні з конкурентами виражається в додаткових знижках і збільшених відстрочкою оплати поставок. Доставка товару здійснюється силами і засобами стороннього перевізника за рахунок коштів ТОВ «Мамалюк». Відсутність у ТОВ «Мамалюк» власного транспорту часто призводить до зривів термінів поставок.

Кожна з проблем, що виникають для споживача в ході здійснення логістичного сервісу прив'язана до конкретної «точки розриву». З огляду на, що кожна точка ілюструє відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним якістю наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців, ми можемо створити імітаційну модель структури логістичного сервісу, яка охопить всі процеси і дозволить виділити причини виникнення «розривів».

У третьому розділі нами була розроблена система показників оцінки якості логістичного сервісу і проведена оцінка ефективності пропонованої моделі. Оцінки показують, що при впровадженні розробленої імітаційної моделі структури логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Мамалюк» дозволить підвищити рівень логістичного сервісу на 12% - з 71%, що є середнім показником до 83%, що є наближеним до високого рівня якості логістичного сервісу.

Крім цього, впровадження розробленої моделі та рекомендованих заходів дозволить поліпшити такі показники як: час прийому заявки; коригування параметрів заявки; час комплектації замовлення; інформування про стан замовлення; заміна товару; точність часу доставки; повернення товару; час підготовки супровідних документів.

Таким чином, впровадження даної моделі дозволить підвищити клієнтоорієнтованість співробітників компанії, оптимізувати бізнес процеси компанії і вивести взаємини зі споживачами на новий якісний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. Навч. посібник - К.: «Центр навчальної літератури», 2004 - 336 с.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.
3. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. ред. проф. В.И. Сергеева. - М.: Инфра-М, 2004. - 95 с.
4. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. - 2-ге вид., доп. і перероб. / Є.В. Крикавський. - Львів: Інтелект-Захід, 2006. -156 с.
5. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. // под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. - М.: ИНФА-М, 2005. - 976 с.
6. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. - European Logistics Association, 1994. - 56 p.
7. Родликов А.Н. Логистика: Терминологический словарь /А.Н. Родликов. - М.: Экономика, 1995. - 122 с.
8. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. - Харків: ВД "ІНЖЕК", 2005. - 224 с.
9. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. - 2-ге вид., доп. і перероб. / Є.В. Крикавський. - Львів: Інтелект-Захід, 2006. - С. 156.
10. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ) / [С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В. Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В.Смерічевської]. - Львів: «Магнолія 2006», 2013. - 552с.
11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
12. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.

13. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. – 304 с.
14. Хоуп, Джереми. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежеквартальных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер и пер. с англ. Р. А. Кащеева. – М.: Вершина, 2007. – 270 с.
15. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 457 с.
16. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки “Экономика” / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2011. – 481 с.
17. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2011. – 317 с.
18. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.
19. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.
20. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.
21. Курочкин, Д. В. Логистика: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
22. Логистика: учебное пособие для студентов специальностей “Коммерческая деятельность”, “Маркетинг” учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / И. М. Баско и др. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2007. – 431 с.
23. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Маргунова и др. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 507 с.

24. Логистика: учебное пособие / Б. А. Аникин и др. – Москва: Проспект, 2011. – 405с.
25. Логистика. Продвинутый курс: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – Москва: Юрайт, 2011. – 734 с.
26. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская – Москва: Эксмо, 2008. – 939 с.
27. Логистика складирования: учебник: по специальности 080506 “Логистика и управление цепями поставок” / В. В. Дыбская. – Москва: Инфра-М, 2012. – 557 с.
28. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 “Логистика и управление цепями поставок” / Н. К. Моисеева. – Москва: Инфра-М, 2010. – 527 с.
29. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – Москва: Проспект: Велби, 2008. – 517 с.
30. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 978 с.
31. Офіційний сайт ТОВ «Мамалюк» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mamaluk.ua/catalog/>
32. Сайт Google (дитячі коляски) <https://www.google.com/maps/>
33. Результаты внедрения 1С CRM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vnedrenie-1s-crm.ru/vnedrenie-1s-crm/rezultaty-vnedreniya-1s-crm/>.
34. Закон «Про захист прав споживачів» (Редакція від 01.01.2019, підстава - 2628-VIII) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
35. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 634 с.

36. Разработка мероприятий ускорения оборачиваемости запасов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://alversch.ru/finansovyj-menedzhment-finansovaya-matematika/razrabotka-meropriyatij-uskoreniya.html>.
37. Николайчук, В.Е. Логистический менеджмент: учебник / В.Е. Николайчук. - Москва: Дашков и К, 2015. - 980 с.
38. Цуневская, О. Я. Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий / О. Я. Цуневская // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2014. - № 7.
39. Логистика. Полный курс МВА, учебник. / Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. - М.: Эксмо, 2013. - 944 с.
40. JustinTime [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.krms.ru/General_info/Just_in_Time.htm.
41. Рудківський О. А. Логістична стратегія молокопереробного підприємства: проблематика вибору та реалізації / О. А. Рудківський // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 226-232. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_33

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основний асортимент ТОВ «Мамалюк»

Розділ	Підрозділ	Кількість брендів	Кількість товарів
Прогулянки і активний відпочинок			
	Коляски та автокрісла		
	Дитячі коляски	30	1139
	Дитячі автокрісла	12	387
	Акcesуари для колясок і автокрісел	10	436
	Іграшки для колясок	0	0
	Санки і снігокати	0	8
	Дитячі самокати	1	10
	Електротранспорт	0	0
	Дитячі велосипеди	2	31
	Чудомобілі, ходунки, качалки	3	20
	Роликові ковзани	1	2
	Дитячі електро і велособілі	2	33
	Дитячі скейти	1	5
	Ігрові комплекси	2	12
	Слінги, рюкзаки, переноски	2	40
	Конверти для малюків	4	77
Іграшки			
	Дитячі конструктори	8	288
	Інтерактивні іграшки	2	29
	Настільні ігри	3	285
	Творчість	10	439
	Ігрові набори	15	647
	Радіокеровані іграшки	3	54
	Лялька	5	96
	Іграшки для малюків	12	452
	М'які іграшки	8	270
	Іграшкові машинки і техніка	11	221
	Ігрові фігурки	7	128
	Машинки, моделі техніки та зброя	2	39
	Пупси, акcesуари	8	133
	Дитячі книги	0	0
	Ігрові приставки	0	0
Харчування та годування			
	Пляшечки для годування та акcesуари	8	288
	Дитячі кухонні комбайни	5	16
	Дитячий посуд	10	343
	Пустушка	6	130

	Поїльник	2	16
	Прорізувачі та брязкальця	10	74
	Слюнявчики і нагрудники	3	13
	Соски	2	9
	Подушки для годування	4	22
	Стерилізатори та нагрівачі	4	21
	Чохли та термосумки для пляшечок	3	19
Гігієна і догляд			
	Підгузки	1	43
	Дитячі серветки, хусточки та рушники	3	11
	Пелюшки	2	2
	Косметика по догляду для дітей	0	0
	Дитячі ванночки та аксесуари	4	61
	Сонцезахисні засоби для дітей	0	0
	Засоби захисту від комах	0	0
	Ватяні диски та палички	0	0
	Манікюрні набори і гребінці	4	40
	Дитячі ваги	0	0
	Дитячі термометри	1	3
	Аспіратори	2	3
	Сидіння і гірки для купання	1	9
	Горщики, сидіння і підставки	3	75
	Термометри для води	1	2
	Дитяче мило	0	0
	Дитячі зубні пастки і щіточки	2	4
	Іграшки для ігор у воді	7	45
	Засоби для купання	0	0
	Текстиль для купання	0	0
	Дитяче прання	0	0
	Побутова хімія	1	10
Одяг, взуття та аксесуари			
	Для малюків		
	Одяг для малюків	2	525
	Взуття для малюків	2	3
	Для дівчаток		
	Одяг для дівчат	0	0
	Взуття для дівчат	0	0
	Для хлопчиків		
	Одяг для хлопчиків	0	93
	Взуття для хлопчиків	0	0
	Все для хрещення	0	0
	Аксесуари для дітей	4	49
Дитяча кімната			
	Стільчики для годування	14	215
	Комоди і пеленатори	4	100
	Парти і мольберти	2	6

	Манежі	5	103
	Мобілі	5	50
	Дитячі ліжечка	8	230
	Дитячий текстиль	9	599
	Столи і стільчики	4	24
	Зберігання іграшок	1	5
	Дитяча безпека	3	10
	Радіоняні - відеоняні	2	5
	Зволожувач повітря	1	1
	Світильник	3	35
Товари для мам			
	Молоковідсмоктувачі	3	10
	Косметика для ма	0	1
	Вкладиші для грудей	2	10
	Білизна для вагітних і мам	0	0

Анкета

Як часто Ви відвідуєте магазин «Мамалюк»?

- ☐ кожен тиждень
- ☐ 1-2 рази в місяць
- ☐ рідко

В який час Ви зазвичай відвідуєте магазин «Мамалюк»?

- ☐ 11.00 - 13.00
- ☐ 13.00 - 17.00
- ☐ 17.00 - 21.00
- ☐ 21.00 - 23.00

Чому Ви вибрали для відвідування наш заклад?

- ☐ Можна обрати гарні товари для дитини
- ☐ Проїжджав (а) мимо
- ☐ Порадили друзі, знайомі
- ☐ Побачив (а) рекламу
- ☐ Інша

Як Ви оцінюєте якість наших товарів?

- ☐ Висока
- ☐ Гарне
- ☐ Якість змінюється (по-різному)
- ☐ Низьке

Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість наших товарів?

- ☐ Відповідає
- ☐ Не відповідає

Вас влаштовує асортимент пропонованих товарів?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Співробітники магазину, що працюють в залі (продавці, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?

- ☐ Завжди
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи